



PLANO DE MARKETING DIGITAL

FUNDAÇÃO DE SERRALVES

Relatório de Estágio

Autora: Maria Melo
Orientadora: Professora Dr.^a Mafalda Ferreira

ESCOLA SUPERIOR DO PORTO, JULHO, 2017

AGRADECIMENTOS

São várias as pessoas que me acompanharam e apoiaram nesta importante etapa da minha vida e no meu percurso não só académico, mas também profissional.

Começo por agradecer à minha família, em particular à minha mãe e à minha segunda mãe, a minha avó materna, pois sem elas não teria sido possível a concretização deste mestrado, a todos os níveis; ao meu irmão e ao meu “pai de coração”, que sempre estiveram disponíveis para me ajudar.

Agradeço também ao Bruno, pelo seu apoio incondicional e imprescindível, ao longo desta caminhada.

Mais agradeço o contributo dos meus amigos neste percurso, em especial da Rita, a minha companheira de sempre, e da Inês, a minha *wingman*.

Destaco ainda a minha orientadora, a professora doutora Mafalda Ferreira, a quem tenho muito a agradecer, não só pela sua ajuda no desenvolvimento deste trabalho, como pela sua influência no meu percurso académico.

Por fim, não posso deixar de agradecer também aos meus colegas e companheiros de Serralves, que me acompanharam ao longo do meu estágio. Em especial à Francisca Brandão, uma pessoa amiga que sempre se mostrou disponível em qualquer circunstância.

“Aqueles que passam por nós, não vão sós, não nos deixam sós. Deixam um pouco de si, levam um pouco de nós.”

Antoine de Saint-Exupéry

RESUMO

No seguimento do estágio curricular realizado na Fundação de Serralves, o presente relatório visa o desenvolvimento de um plano de marketing digital para esta instituição, dada a importância inegável que esta área representa numa organização e as falhas detetadas na atual estratégia levada a cabo por Serralves.

De facto, a realidade digital revolucionou de tal forma o mercado, que qualquer empresa que se quisesse manter competitiva foi obrigada a repensar nas suas estratégias de marketing (Partritiu Baltes, 2015), criando novos desafios a todo o tipo de indústrias, nomeadamente a cultural (Cowen, 2008).

No que concerne aos museus, as instituições que mais se aproximam da Fundação de Serralves, são cada vez mais aquelas que apostam nas ferramentas digitais, porém os resultados obtidos, como é exemplo o caso espanhol, ainda estão muito aquém dos esperados (SocialWin Consultoría Estratégica de Redes Sociales, 2013), sendo, portanto, necessários maiores esforços no planeamento de estratégias de marketing digital.

Pretende-se com este trabalho, aproximar a presença digital de Serralves aos interesses do consumidor, elemento essencial ao sucesso de qualquer estratégia.

Palavras-chave: *Fundação de Serralves; cultura; plano de marketing digital; website; redes sociais; estágio curricular*

ABSTRACT

Following the internship at Serralves Foundation, this report aims to develop a digital marketing plan for this institution, given the undeniable importance that this area represents in an organization and the failures detected in the current strategy carried out by Serralves.

In fact, digital reality has revolutionized the market in such a way that any company that wants to remain competitive has been forced to revise its marketing strategy (Partritiu Baltes, 2015), creating new challenges for all types of industries, namely the cultural one (Cowen, 2008).

Regarding to museums, as institutions that are closer to the Serralves Foundation, more and more are those that rely on digital tools, however the results obtained, are much less than expected, as the example of the Spanish case (SocialWin Strategic Consultancy of Social Networks, 2013), being, therefore, greater efforts needed in the planning of digital marketing strategies.

Through this work, it is desired to bring Serralves' digital presence closer to consumer interests, an essential element in the success of any strategy.

Keywords: Serralves Foundation; culture; digital marketing plan; website; social media; curricular internship

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	2
RESUMO.....	3
ABSTRACT	4
ÍNDICE.....	5
ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS E TABELAS	6
GLOSSÁRIO	7
INTRODUÇÃO	8
1. REVISÃO CRÍTICA DA LITERATURA	10
1.1. Marketing Digital	10
1.1.1. Os websites	11
1.1.2. As redes sociais.....	16
1.2. Marketing cultural na Era digital – o caso dos museus	20
1.2.1. Marketing digital nos vários museus do mundo	22
1.3. Plano de marketing digital.....	24
2. METODOLOGIA.....	29
3. PLANO DE MARKETING DIGITAL	32
3.1. Análise da situação	32
3.1.1. Análise Interna	32
3.1.2. Análise Externa.....	52
3.2. Objetivos	72
3.3. Estratégia	73
3.4. Táticas	75
3.4.1. Marketing Mix	75
3.4.2. Cronograma.....	79
3.5. Ações.....	80
3.6. Controlo	87
CONCLUSÃO	90
BIBLIOGRAFIA	92
NETGRAFIA.....	98
ANEXOS.....	100

ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS E TABELAS

Figura 1 Modelo de plano de marketing digital (Chaffey & Smith, 2013).....	26
Figura 2 Homepage do website da Fundação de Serralves.....	35
Figura 3 Sexo dos seguidores de Serralves no Twitter.....	42
Figura 4 Dados do público de Serralves no Twitter.....	43
Figura 5 Página inicial do website do Modern Museum of Art.....	56
Figura 6 Botões do website do Museum of Modern Art.....	56
Figura 7 Blog do Museum of Modern Art.....	57
Figura 8 Página do Museum of Modern Art no Facebook.....	58
Figura 9 Perfil do Museum of Modern Art no Instagram.....	58
Figura 10 Perfil do Museum of Modern Art no Twitter.....	59
Figura 11 Homepage do website do Tate.....	60
Figura 12 Botões do fundo da página do website do Tate.....	60
Figura 13 Página do Tate no Facebook.....	61
Figura 14 Exemplos de publicações na página de Facebook do Tate.....	62
Figura 15 Perfil do Tate no Instagram.....	62
Figura 16 Página do Tate no Twitter.....	63
Figura 17 Website do Inhotim.....	64
Figura 18 Blog do Inhotim.....	64
Figura 19 Página do Inhotim no Facebook.....	65
Figura 20 Exemplo de uma publicação do Inhotim no Facebook.....	65
Figura 21 Perfil do Inhotim no Instagram.....	66
Figura 22 Perfil do Inhotim no Twitter.....	67
Gráfico 1 Desempenho geral do website de Serralves.....	34
Gráfico 2 Evolução do tráfego do website de Serralves (2011-2015).....	36
Gráfico 3 Origem geográfica das sessões no website da Fundação de Serralves.....	37
Gráfico 4 Sexo dos visitantes do website da Fundação de Serralves.....	37
Gráfico 5 Faixas etárias dos visitantes do website da Fundação de Serralves.....	37
Gráfico 6 Meio de origem dos acessos ao website da Fundação de Serralves.....	38
Gráfico 7 Visualizações de página do website da Fundação de Serralves.....	38
Gráfico 8 Dispositivos de acesso ao website da Fundação de Serralves.....	39
Gráfico 9 Evolução do número de seguidores de Serralves no Facebook (2011-2015).....	39
Gráfico 10 Número total de seguidores de Serralves no Facebook em dezembro de 2016.....	40
Gráfico 11 Sexo e idade dos fãs de Serralves no Facebook.....	40
Gráfico 12 Sexo e idade das pessoas ativamente envolvidas com a página de Serralves no Facebook.....	41
Gráfico 13 Faixas etárias dos seguidores de Serralves no Instagram.....	43
Gráfico 14 Sexo dos seguidores de Serralves no Instagram.....	43
Gráfico 15 Origem geográfica dos seguidores de Serralves no Instagram.....	44
Tabela 1 Tipologia de utilizadores das redes sociais.....	19
Tabela 2 Plano de marketing digital adaptado à Fundação de Serralves.....	29
Tabela 3 Origem geográfica dos fãs de Serralves no Facebook.....	42
Tabela 4 Matriz para o desenvolvimento do <i>focus group</i>	46
Tabela 5 Experiência digital - redes sociais de Serralves (grupo 1).....	48
Tabela 6 Experiência digital - website de Serralves (grupo 2).....	51
Tabela 7 Análise PEST.....	68
Tabela 8 Matriz SWOT da Fundação de Serralves.....	71
Tabela 9 Marketing mix - produto.....	76
Tabela 10 Cronograma das ferramentas táticas.....	80
Tabela 11 Ações por objetivo do plano de marketing digital.....	86
Tabela 12 Orçamento das ações.....	87
Tabela 13 Controlo do desempenho das ações.....	88

GLOSSÁRIO

- CMS: *Content Management System* – uma aplicação simples que permite criar, editar, gerir e publicar conteúdos digitais, dispensando à empresa custos extra com especialistas que façam a manutenção do sistema;
- Hashtag: “palavra antecedita do símbolo cardinal (#), usada em blogues para identificar ou pesquisar determinados temas” (Infopédia, 2017);
- KPI: *Key Performance Indicator* – são ferramentas utilizadas para a medição e controlo do desempenho de uma determinada ação implementada por uma empresa;
- MoMA: Museum of Modern Art;
- SEF: Serralves em Festa;
- SEM: Search engine Marketing;
- SEO: Search Engine Optimization;
- Serralves: Fundação de Serralves;
- Tag: “etiqueta; epíteto; designação identificador” (Infopédia, 2017);
- ToM: *Top-of-mind* – termo utilizado em marketing para definir as marcas mais populares na mente do consumidor;
- WoM: *Word-of-mouth* – estratégia utilizada no marketing, que consiste em promover a marca através dos consumidores, que comentam com outras pessoas a sua experiência com os seus produtos ou serviços.

INTRODUÇÃO

Desenvolvido no âmbito do estágio curricular na Fundação de Serralves, na área do marketing digital, pretende-se com este trabalho realizar um plano de marketing digital aplicado às plataformas digitais onde a Fundação atua de momento.

Ao longo do estágio, percebeu-se que a estratégia digital de Serralves tem falhas, repercutindo-se no desempenho do seu website e redes sociais, não sendo a sua comunicação tão eficaz. Posto isto, o objetivo geral do presente trabalho é delinear uma estratégia digital endereçada aos interesses do público de Serralves, através da compreensão da perceção que o público de Serralves tem relativamente à sua atual presença digital. Cumprindo este objetivo, pretende-se melhorar a experiência do consumidor, aumentar a sua interação com Serralves nas redes sociais e aumentar o número de visitas nas várias plataformas digitais da Fundação.

O relatório encontra-se dividido em quatro capítulos: **Introdução**, na qual é traçada uma linha condutora relativamente ao tema desenvolvido neste trabalho e é feita uma breve alusão sobre a Fundação de Serralves e quais os seus objetivos; **Revisão crítica da literatura**, onde são abordadas teorias de diferentes autores, sobre o tema “Marketing Digital” e a mudança que este operou ao nível do marketing cultural e em certas entidades como, por exemplo, museus, e onde será selecionado um modelo de plano de marketing digital; **Metodologia**, uma breve abordagem do plano de marketing digital com aplicação a Serralves; e **Plano de Marketing Digital**, onde será desenvolvida a estratégia proposta à Fundação de Serralves, para aplicar no seu website e redes sociais.

A Fundação de Serralves é uma instituição cultural, situada na cidade do Porto, que se dedica à sensibilização dos vários públicos à Arte Contemporânea, Cultura, Arquitetura, Paisagem e demais temas críticos da sociedade.

Criada a 27 de julho de 1989, ao abrigo do Decreto-Lei 240-A/89, e resultante de uma parceria entre o Estado e a sociedade civil, representada por cerca de 51 entidades dos sectores público e privado, a Fundação de Serralves surge do reconhecimento da importância de consolidar o contexto artístico da cidade do Porto, pela Secretária de Estado, Teresa Patrício Gouveia.

De facto, após a revolução do 25 de Abril, esta cidade viveu um período de vários movimentos artísticos que começaram a exigir um espaço de intervenção e exposição. Assim, e tendo como objetivo a construção de um futuro “Museu Nacional de Arte Moderna”, em 1986 o Estado adquiriu a Quinta de Serralves.

Em 1991, dois anos depois da criação da fundação, o arquiteto Álvaro Siza Vieira é convidado a projetar o edifício do Museu de Serralves. A inauguração da abertura oficial de Serralves ao público, tal como conhecemos hoje, remonta ao fim do século XX (1999) e contou com a presença do Presidente da República, Jorge Sampaio.

Constituída pela Casa, Parque e Museu, os seus três principais espaços, a Fundação de Serralves é considerada uma das mais importantes instituições culturais portuguesas e um marco relevante da cidade do Porto, não só para os portuenses, mas também para turistas nacionais e internacionais. Este local de paragem obrigatória foi, inclusive, classificado como “Imóvel de Interesse Público” (1996) e Monumento Nacional (2012). Segundo Aníbal Cavaco Silva, Presidente da República de Portugal (2006-2016), Serralves tornou-se uma real “referência no meio artístico internacional” e num “caso de sucesso em termos de impacto económico, através da qualificação e do aumento global do turismo que tem vindo a gerar”.

Consciente da sua importância, a Fundação de Serralves dedica-se a uma programação diversificada e inovadora. Dois dos seus principais objetivos estratégicos são: reforçar a sua visibilidade e notoriedade a nível nacional e internacional, bem como, as suas competências pela aposta no digital, marcando a sua presença online através de um website oficial e em várias redes sociais.

Contudo, é fundamental que Serralves conheça como reagem os visitantes à sua presença online, quais as suas motivações na interação com esta entidade e como melhorar a experiência do consumidor nas plataformas em que se encontra. Por este motivo, será desenvolvido ao longo deste relatório um plano de marketing digital, coerente e eficaz, a fim da Fundação de Serralves fidelizar os seus públicos.

1. REVISÃO CRÍTICA DA LITERATURA

Segundo a Associação de Marketing Americana (AMA, 2013) *“Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large”*. Contudo, importa perceber que o conceito de marketing é variável no tempo, pois tem necessariamente de se adaptar às mudanças do meio envolvente, a fim de dar resposta às necessidades da empresa e dos seus consumidores (Keefe, 2004).

Neste capítulo, vão ser abordadas teorias de diferentes autores sobre o tema “Marketing Digital” (websites e redes sociais), o seu impacto no marketing cultural e a sua adoção em museus. São ainda abordadas estruturas de planos de marketing digital, para eventual implementação em Serralves. A primeira secção, **“Marketing Digital”**, explica a evolução do marketing com o aparecimento da internet e os avanços tecnológicos, o impacto que teve no mundo empresarial e as ferramentas que advém desta Era, mais especificamente os websites e as redes sociais. Além do mundo empresarial e tal como se pode averiguar na segunda secção (**“Marketing cultural na Era digital – o caso dos museus”**), o marketing digital exerce uma forte influência no modo como as novas estratégias de marketing são determinadas para a promoção do mercado cultural, nomeadamente dos museus. No entanto, apesar de cada vez mais museus adotarem estratégias digitais, ainda são sentidas algumas limitações na sua implementação, como consta na secção seguinte – **Marketing digital nos vários museus do mundo**.

Assim sendo, o capítulo da revisão crítica da literatura finda com uma análise a alguns planos de marketing digital propostos por diferentes autores, de modo a determinar qual a melhor estrutura a ser adotada para a Fundação de Serralves.

1.1. Marketing Digital

De 1935 até aos anos 2000, a noção de marketing sofreu várias alterações, tornando-se cada vez mais complexa e menos universal entre os profissionais desta área (Keefe, 2004).

Esta evolução da perceção de “marketing” deveu-se, essencialmente, a um rápido e enorme avanço tecnológico. Apesar de alguns autores considerarem o marketing digital uma desconstrução do marketing tradicional (Çizmecci & Ercan, 2015), a verdade é que as

empresas que se quiseram manter competitivas na era digital, viram-se obrigadas a repensar as suas estratégias de marketing (Baltes, 2015).

Desta grande revolução digital, que tem criado um leque de oferta de novos métodos para chegar, informar, relacionar, vender, aprender e servir os clientes, fala-nos um artigo desenvolvido para o *Journal of Marketing*, que agrega vários estudos desenvolvidos sobre o tema, entre 2000 e 2015 (Lamberton & Stephen, 2016).

Neste contexto, a internet foi a inovação que mais transformou a relação entre empresa/consumidor, abrindo novas oportunidades para os profissionais de marketing (Juščius, Labanauskaitė, & Baranskaitė, 2016). A sua massiva erupção no mundo empresarial, abalou por completo um mercado, que não estava preparado para uma transformação tão pouco gradual, facto que fragilizou um grande número de marcas que não se souberam adaptar corretamente à nova realidade (Porter, 2001).

Porém, a internet é hoje uma ferramenta essencial no nosso dia-a-dia e com ela surgiram inúmeros instrumentos poderosos, aproveitados pelas empresas para criarem valor junto dos seus (potenciais) clientes (Giurea, 2015); com o seu surgimento, as barreiras de comunicação desaparecem, o que permitiu aos respetivos utilizadores um rápido acesso a qualquer tipo de conteúdo disponibilizado *online*, bem como, facilitou a sua interação (Çizmeci & Ercan, 2015).

Perante esta nova realidade, o marketing enfrenta depara-se com a preocupação de encontrar os conteúdos e estruturas digitais que captem a atenção do consumidor de uma forma automática e não consciente (Brasel, 2011). As primeiras ações de marketing digital foram através de *banners* e de patrocínios em páginas com muito tráfego.

Hoje em dia, existem várias ferramentas e formatos de publicidade que podem ser usadas no marketing (Maqueira & Bruque, 2009), das quais se destacam os websites e as redes sociais (Juščius et al., 2016).

1.1.1. Os websites

Os websites são plataformas digitais com origem na internet, e cujo crescimento atingiu o pico mais alto no ano de 2000, quando se assiste a uma explosão de “*dot-com*” (Lamberton & Stephen, 2016).

No que diz respeito ao seu papel enquanto ferramenta de marketing digital, os websites são pouco estudados individualmente (Ahrens & Coyle, 2011). Contudo, o seu estatuto é inigualável e insubstituível, já que estes se tornaram, num ponto de partida no relacionamento entre consumidores e marcas (Oliveira, 2016). Tal deve-se ao facto de os websites se tornarem agregadores de todos os veículos de comunicação *online* de uma empresa. Por este motivo, a qualquer organização questionar-se do impacto que o seu website irá poder produzir no público (Scott, 2013).

Assim, na elaboração de um website, o primeiro aspeto a considerar é o facto de o consumidor de conteúdos digitais não estar disposto a pensar para entender a sua estrutura, por isso, a empresa não deverá focar-se apenas na venda, mas também na experiência que irá proporcionar ao cliente (Carrera, 2009). Desta forma, para conseguir concretizar os seus objetivos digitais, a marca deve preocupar-se com um website simples, rápido, sociável, atrativo e que apele o utilizador para a ação (inscrever-se na *newsletter*, comprar bilhetes, pedir informações) (Marques, 2014).

Uma das vantagens que os websites possuem em comparação com os meios de promoção tradicionais, são os relatórios minuciosos acerca dos visitantes da página, que permitem à empresa melhor calcular a eficácia de uma campanha e da comunicação desenvolvida (Carrera, 2009). Desde o conteúdo ao seu design, a empresa será capaz de personalizar a sua plataforma de acordo com o seu público-alvo, usando estas poderosas informações (Lofgren & Faley, 2016). Assim, indo ao encontro do seu target, a empresa será capaz de ser mais produtiva e acrescentar valor (Batra & Keller, 2016).

A verdade é que com o desenvolvimento da web e das tecnologias, surgiram novos canais de distribuição de conteúdo e de interação (Brasel, 2011). Assiste-se a um fenómeno de globalização da comunicação. Os consumidores têm agora livre e fácil acesso à informação e a todo o tipo de conteúdo disponibilizado pelas várias organizações que atuam no meio digital (Çizmecci & Ercan, 2015). Por esse motivo, é crucial que as empresas conheçam o mercado e saibam o que procuram os utilizadores quando visitam o seu website, aproveitando todas as métricas disponíveis para averiguar o seu sucesso *online* e compreender onde poderão melhorar o seu desempenho (Oliveira, 2016).

- **Da estrutura ao conteúdo – o caminho a seguir**

Como já foi referido, quando os clientes, ou futuros clientes, de uma empresa têm interesse em conhecer melhor uma determinada marca, é na internet que vão procurar todas as informações. Deste modo, o website de uma organização deverá realizar três distintas funções: publicitária, comercial e de produto (o próprio portal deve ser interpretado como um produto que competirá com os das restantes empresas, no sentido de captar mais clientes) (Maqueira & Bruque, 2009).

Segundo o autor David Meeram Scott (2013), os pilares de um website são as especificidades técnicas, o design e os conteúdos. Porém, apesar da inegável importância dos dois primeiros elementos, o conteúdo é sem dúvida a chave para o sucesso da plataforma.

As especificidades técnicas são, geralmente, a área que as empresas têm mais facilidade em gerir, pois já existem ferramentas, como o *Content Management Systems* (CMS), que permitem a qualquer pessoa, sem o mínimo conhecimento de HTML, estruturar uma página web. No entanto, antes de dar início ao funcionamento deste sistema, deve-se ter em atenção: 1. A definição da estrutura do site e das potenciais expansões; 2. A ativação das funcionalidades do *back-office* e do *front-office*; 3. as permissões de *back-office* e *front-office*, para edições de conteúdos se encontrarem bem definidas.

Marques (2014) apresenta uma proposta genérica do que considera uma estrutura de um bom website, dividindo-o em duas áreas: o menu principal e o menu secundário. O primeiro poderá ser horizontal e deve ter no máximo entre cinco a dez itens, podendo cada um deles ter ramificações. Já o segundo poderá ser apresentado no topo ou no rodapé, sendo geralmente mais pequeno, mas sempre visível no fundo da página. Importa ainda referir que os botões disponibilizados pelo website deverão ser facilmente perceptíveis pelo utilizador, ou seja, deverá ser fácil para ele selecionar o caminho certo para obter determinada informação ou conteúdo. Esta facilidade irá criar uma perceção de controlo por parte do consumidor, parte inerente da interatividade, gerando numerosas atenções visuais inconscientes (Brasel, 2011).

Acrescenta-se, ainda, que quanto mais simples a plataforma for, mais fácil é também de a gerir. Muitas são as marcas que hoje em dia, adotam a técnica de criar micro-

sites inseridos à volta do website principal, quando a elas estão associados vários produtos ou até outras marcas, sendo a *homepage* uma espécie de portal de acesso aos vários domínios (Oliveira, 2016).

Por fim, convém salientar que como vivemos numa era em que os dispositivos móveis inundam o mercado (Lamberton & Stephen, 2016), quando se desenvolve um *website*, este deverá estar adaptado a todos os tipos de dispositivos: *tablets*, telemóveis, computadores, entre outros (Marques, 2014).

No que diz respeito ao design, para que um website se aproxime o mais possível da perfeição, este precisa de adotar um estilo simples (sem demasiadas opções, menus, blocos informativos) e atrativo (a nível de layout e cores, com tipo de letra funcional e legível) (Marques, 2014), pois tal como é corroborado num estudo realizado com 571 *Millennials* (a geração que mais consome conteúdos digitais), os grafismos e conteúdos coloridos, assim como um layout simples e profissional, são as características consideradas mais cativantes numa página web. Assim, é necessário que a empresa personalize o seu website, uma vez que os utilizadores apreciam um toque pessoal e uma plataforma interativa (Smith, 2011).

Dentro dos sistemas visuais são dois os aspetos a considerar, para que se consiga captar a atenção do visitante de uma forma inconsciente: o "onde" que corresponde ao esquema utilizado, à localização dos conteúdos e a sua identificação; e o "como" que se foca nos conteúdos e nos elementos visuais da plataforma (Brasel, 2011).

Aliás, num estudo realizado por Jayawardhena, Tiu Wright & Dennis (2007) (cited in Sasu & Ichim, 2016), os resultados obtidos mostram que a apresentação de um website influencia o comportamento do consumidor, por isso, para que seja acedido por um maior número de internautas, este tem de ser visualmente atrativo.

Todavia, apesar do design e as especificidades técnicas serem fundamentais para uma performance positiva de um website, o conteúdo é a componente mais importante e que muitas vezes é descurada pelas empresas (Scott, 2013).

Para terminar, e abordando a parte mais importante – o conteúdo –, a primeira questão que uma organização deve colocar, aquando da sua produção, é: “*o que é que eu tenho para oferecer que as outras marcas não têm?*” (David Meerman Scott, 2013), pois é este o elemento que irá garantir o sucesso da empresa na era digital (Baltes, 2015).

Em primeiro lugar, para conquistar a confiança dos seus potenciais clientes e impor a sua presença no mercado, a empresa tem de comunicar a sua história, a sua essência, os seus valores. Só assim, os consumidores conseguirão perceber se o que a marca tem para oferecer corresponderá às suas necessidades (Baltes, 2015).

Em segundo lugar, com o desenvolvimento da web e das tecnologias, desenvolvem-se também novos canais de distribuição de conteúdo e de interação, onde a multimédia ocupa um lugar de relevo, sendo os vídeos os conteúdos mais apreciados (em 2010 o consumo de vídeos por hora apresentava um crescimento contínuo de 50%). Quanto mais interativos e reais forem os conteúdos multimédia, mais aumenta a experiência de teletransporte, ou seja, a perceção que o consumidor tem de estar a vivenciar uma determinada experiência digital (Brasel, 2011). Além disso, convém salientar que os consumidores se tornaram mais pragmáticos (Carrera, 2009) e ativos na partilha de conteúdos e opiniões (Çizmecci & Ercan, 2015).

A forma mais simples de criar um website efetivo é através de uma comunicação específica para cada *target*, incluindo uma linguagem simples (ao evitar o uso de palavras desnecessárias) e um uso de multimédia equilibrado (publicando apenas conteúdos que acrescentem valor à experiência do utilizador) (Carrera, 2009). Num estudo realizado sobre a atenção visual de utilizadores num website, os resultados apresentados corroboram com a literatura, mostrando que os conteúdos relevantes e os destaques da página são os elementos que atraem os visitantes em primeiro lugar (Brasel, 2011).

O problema de muitas páginas web é o de não se focarem naquilo que o consumidor quer, mas apenas no que a empresa pretende transmitir (Scott, 2013). Uma marca não se pode esquecer que os internautas estão mais informados, sabem melhor o que querem, são produtores de conteúdos e ao mesmo tempo consumidores, por isso devem aproveitar a internet para espalhar mensagens personalizadas e dirigidas a um público muito específico (Maqueira & Bruque, 2009).

Contudo, há já uma maior preocupação na qualidade dos conteúdos produzidos, de modo a aumentar a lealdade dos utilizadores, usufruindo das tecnologias da web 2.0 de forma estratégica (Gümüş & Bal, 2016). O conceito de 'web 2.0' caracteriza a comunicação como recíproca em vez de uni-direcional, através da partilha de informação entre marca e consumidor (Çizmecci & Ercan, 2015). O termo surgiu em 2004 e representa

a segunda geração de comunidades e serviços que existem na web. O avanço marcado não é a nível tecnológico, mas a nível de comportamentos adotados. Nesta mudança surge uma forte e poderosa tática que pode ser aproveitada de uma forma muito positiva pelas marcas - Word-of-Mouth (WoM). Em que consiste? Na visão dos clientes enquanto relações públicas da organização, que irão recomendar os seus produtos e serviços da mesma. Para que os tornem dispostos para tal, é necessário que a empresa seja capaz de responder às suas necessidades e que lhes ofereça serviços que os satisfaçam (Carrera, 2009).

São as redes sociais que desempenham aqui um papel fulcral, na medida em que permitem humanizar a empresa e criar uma relação mais natural entre marca e consumidor, estreitando laços através de uma comunicação mais direta (Jušćius et al., 2016). As redes sociais e o website coordenados permitirão mover os visitantes entre as várias plataformas, salientando os vários aspetos culturais da empresa. Além disso, uma presença em plataformas sociais irá conduzir um público mais segmentado para o website (Oliveira, 2016).

1.1.2. As redes sociais

O marketing digital tem como paralelo as inovações tecnológicas e a rápida penetração da internet nas habitações, com redes rápidas, permitindo o desenvolvimento de plataformas sociais (Lamberton & Stephen, 2016). Estas plataformas, conhecidas como redes sociais, baseiam-se na partilha de conteúdo entre uma vasta comunidade com interesses semelhantes. Os conteúdos podem variar entre texto e multimédia, que podem ser comentados e partilhados por toda a comunidade. Além disso, muitas são as que englobam *chats*, promovendo uma comunicação mais fluída entre os membros (Carrera, 2009).

Aplicadas ao mercado, as redes sociais são uma ferramenta que pode ser utilizada de duas formas: para comunicar em massa ou para desenvolver uma interação mais pessoal (Andzulis, Panagopoulos, & Rapp, 2012). Porém, a abordagem mais eficaz e aconselhável é a aplicação de uma comunicação direta, personalizada e próxima (Judson, Devasagayam, & Buff, 2012). No entanto, independentemente do modo como são

utilizadas, estas não devem substituir os meios de comunicação e transação tradicionais, mas sim complementá-las. (Andzulis et al., 2012).

A crescente popularidade das redes sociais alerta as empresas para o poder que estas têm para o reconhecimento da marca (Homburg, Ehm, & Artz, 2015). Uma vez na internet os utilizadores têm a possibilidade de escrever comentários e produzir conteúdos livremente, assim como têm uma maior facilidade e rapidez de partilha. Este fator, obriga a que a marca tenha de monitorizar e gerir constantemente todos os conteúdos, assim como responder a todas as questões colocadas, pois o impacto que poderão ter para a organização tanto pode ser positivo, como negativo (Çizmecci & Ercan, 2015). A verdade é que nesta era do digital, os consumidores são vistos como agentes que tanto podem ampliar como enfraquecer o efeito da estratégia de marketing adotada (Lamberton & Stephen, 2016).

Além da maior aproximação aos seus clientes, criando valor junto destes, a presença de uma marca nas redes sociais pode servir para: (1) extensão virtual da personalidade (possibilidade de acompanhar as novas tendências, identificando necessidades emergentes ou insatisfeitas); (2) gestão de rede de contactos (quer pessoais, quer profissionais); (3) recrutamento de colaboradores; (4) promoção de eventos; (5) posicionamento de produtos e serviços (através de apresentações digitais inovadoras e apelativas, atraindo tráfego, e também do uso de *tags* que melhoram a relevância do site nos motores de busca) (Carrera, 2009).

No que diz respeito aos benefícios que uma empresa ganha ao estar presente nas redes sociais, a literatura considera que tanto podem ser a nível funcional (os utilizadores recebem informação útil), quer a nível social (permite um estreitamento de laços com a empresa e estabelecimento de relações interpessoais, sentindo-se parte da organização) (Homburg et al., 2015). Seguindo esta linha de raciocínio, David Meerman Scott (2013) faz uma analogia muito interessante entre as redes sociais e uma festa, enquanto locais onde se conhecem novas pessoas (consumidores), que caso ganhem empatia irão falar bem de si (produto). Este tipo de relação tende a ser de longa duração e traduz-se em grandes oportunidades de negócio.

Nos dias de hoje existe um vasto leque de redes sociais onde as empresas podem atuar. As plataformas como o YouTube e o Instagram facilitam a partilha de fotos e vídeos.

O Twitter tornou-se uma plataforma popular que mantém os utilizadores sempre informados dos acontecimentos do momento (Scott, 2013). O Facebook, por sua vez, permite a junção de todas estas funcionalidades, sendo a plataforma mais adequada para publicitar a marca, pois oferece funcionalidades de personalização do perfil e de comunicação a determinado público-alvo, possibilitando a criação de uma comunidade próxima (Castronovo, 2012).

Porém, não adianta estar apenas presente em todas as redes sociais, importa primeiro saber quais são as que irão dar maior visibilidade e acrescentar maior valor à marca, pois estas irão exercer uma forte influência na performance da empresa (Akar & Topcu, 2011).

Entre 2010 e 2011, a internet já era usada por cerca de 80% da população americana e as redes sociais começavam-se a consolidar (Lamberton & Stephen, 2016). Num estudo realizado sobre a efetividade da gestão da relação com o consumidor nas redes sociais, um inquérito foi feito a internautas, onde pedia que classificassem as redes sociais que considerassem mais importantes. Por ordem decrescente, o Facebook foi escolhido em primeiro lugar, seguido do YouTube, Twitter, Instagram, Google Plus e Pinterest (Carlson & Lee, 2015). Aliás, desde 2009 que o Facebook tem apresentado crescentes valores de perfis criados, o que faz desta plataforma a mais popular (Salgado & Pacios, 2016), até entre utilizadores mais velhos, apesar das redes sociais serem vistas como algo utilizado pelos jovens (Carlson & Lee, 2015). Sendo esta a maior rede social, a marca deve ter uma presença profissional e inteligente (Marques, 2014).

O aparecimento de várias plataformas como o Instagram e Pinterest, observa-se a partir de 2010 e ao invés de competirem com o Facebook, tornaram-se uma extensão desta, permitindo alcançar os consumidores de uma forma mais abrangente (Lamberton & Stephen, 2016). Aliás, não chega apenas ter presença no Facebook, é importante também recorrer a outras plataformas sociais, de forma a dinamizar o conteúdo. Porém, estar presente em redes sociais que não atraiam consumidores ou atribuam valor adicional à marca é um desperdício de recursos e de oportunidade para melhor conectar e colaborar com o consumidor (Andzulis et al., 2012). Até porque cada rede tem as suas próprias características e, conseqüentemente, utilizadores com diferentes perfis. (Scott, 2013).

Tal como acontece nas relações humanas, as pessoas tendem a criar expectativas das relações que estabelecem com as marcas. Deste modo, importa conhecer, além das características de cada rede, o comportamento adotado pelos utilizadores das redes sociais, para que a marca seja capaz de ir ao encontro das suas necessidades (Mateus, 2010).

Perceber como e porque é que os consumidores usam as redes sociais foi uma das questões que se colocou quando estas plataformas se começaram a consolidar no mercado. Alguns dos motivos passam pela construção de uma identidade, interação social, pesquisa de informação e aprendizagem (Lamberton & Stephen, 2016).

Apesar de alguns autores defenderem que os utilizadores das redes sociais procuram uma comunicação ativa e recíproca, em busca de benefícios tangíveis (económicos) e intangíveis (psicológicos) (Antikainen & Väättäjä, 2010), outros defendem que nem sempre existe essa necessidade de pertença e de comunidade, adotando uma postura mais individualista (Wang et al. cited in Correia, 2015). Esta heterogeneidade encontrada *online* é uma realidade da qual as empresas devem ter consciência, para que saibam se devem adotar um papel mais ou menos ativo e melhor transmitir a sua mensagem (Homburg et al., 2015).

Os dois grandes grupos pelos quais podemos dividir os utilizadores das redes sociais são os ativos (aqueles que criam e publicam conteúdos, que partilham informação e que interagem com outros utilizadores) e os passivos (apenas procura os conteúdos, mas não tem qualquer tipo de participação na comunidade) (Chen, Lu, Chau, & Gupta, 2014). Porém, é ainda possível dividir os perfis dos internautas em subcategorias:

Tabela 1 Tipologia de utilizadores das redes sociais

<i>Core Members</i>	Opinam, partilham e recolhem todo o tipo de conteúdos disponíveis, assim como participam em discussões.
<i>Conversationalists</i>	Partilham e recolhem informação, mas a sua maior participação ocorre em discussões e <i>chats</i> .
<i>Informationalists</i>	Apesar de frequentarem menos vezes as redes sociais, gastam mais tempo nestas plataformas. O seu papel é meramente de informadores.
<i>Hobbyists</i>	São meros visitantes, mas que usufruem das redes sociais durante longos períodos de tempo. Apenas costumam partilhar conteúdos pessoais ou de multimédia.

<i>Functionalists</i>	Não utilizam muito as redes sociais, visitando-as sem regularidade e por períodos curtos
<i>Opportunists</i>	São os indivíduos que menos recorrem às redes sociais, sendo as suas visitas sempre muito curtas. Não têm qualquer tipo de interação e apenas recolhem informação.

Fonte: Elaboração própria com base em Gatautis & Kazakevičiūtė (2012)

Deste modo, percebe-se a importância do tipo de conteúdo criado e para que público-alvo é dirigido, na medida em que esses dois elementos conjugados irão influenciar o posicionamento que a marca ocupa na mente do consumidor. Acrescenta-se ainda a importância do tipo de indústria em que a organização se insere, para que a linguagem e postura adotadas estejam em consonância com o que espera o seu *target* (Baltes, 2015).

Findo esta secção sobre marketing digital, as suas ferramentas e utilizadores, ir-se-á abordar de que forma é que o digital influenciou o mercado cultural, mais propriamente as estratégias dos museus.

1.2. Marketing cultural na Era digital – o caso dos museus

O marketing digital, como já se analisou, teve um enorme impacto nas várias indústrias e o mercado cultural não foi exceção (Cowen, 2008).

Quando se aborda o conceito de ‘marketing cultural’, geralmente associa-se a um conjunto de ações desenvolvidas, com base em atividade culturais, para promover uma empresa. Contudo, existe uma outra esfera deste conceito – a implementação de estratégias de marketing para a promoção de identidades culturais (Cunha & Granero, 2008) e de modo a criar um acesso mais democratizado à cultura (Cacovean & Morar, 2014).

Na verdade, sendo o marketing a ciência e a arte pela qual uma marca conquista e mantém clientes, desenvolvendo relacionamentos lucrativos (Kotler & Keller, 2006), com o decrescer do interesse pela cultura, o marketing assumiu um papel fundamental nas organizações culturais que se viram obrigadas a criar maiores esforços de promoção e comunicação, de modo a envolver e a estabelecer laços com a comunidade (French & Runyard, 2011).

Contudo, para que esses esforços sejam bem concretizados, é necessário que as entidades culturais conheçam os seus públicos e que tenham consciência que as pessoas têm diferentes comportamentos, características e necessidades, devendo, portanto, criar uma segmentação que lhes garanta uma comunicação mais focada e menos massificada (Mclean, 1997).

Neste sentido, a internet veio a revelar-se uma importante ferramenta de promoção e informação. Apesar de inicialmente céticas ao seu uso, com receio que a experiência virtual substituísse a experiência física, hoje em dia as instituições culturais aproveitam as plataformas digitais para melhor envolver o visitante e os museus não são exceção. (French & Runyard, 2011).

De facto, sendo umas das principais missões de um museu educar e entreter o público (Enăşel & Gostian, 2013) e assumir-se, logo à partida, que o produto que o museu tem para oferecer é interessante, o passo seguinte é persuadir o público a visitá-lo (Mclean, 1997), aprimorando a imagem da organização, dos seus produtos e da marca no seu todo (Cunha & Granero, 2008). Através dos conteúdos digitais, como as imagens, os vídeos, os áudios e até mesmo representações das exposições em três-dimensões, os museus têm outra capacidade de chegar a um público mais abrangente, usando estes media como forma de completar a experiência física e presencial dos visitantes (Thompson, 2012).

Através dos seus websites, tal como já se viu atrás, as instituições poderão agregar todos os seus conteúdos. Esta plataforma é o principal ponto de partida para muitos visitantes, que procuram obter informações sobre o museu (Lepkowska-White & Imboden, 2013). Assim, para ter sucesso, um museu tem que ser capaz de prever e compreender as necessidades do seu público, assim como criar, implementar e promover experiências que o façam destacar das restantes instituições (Thompson, 2012), desenhando o website coerente, legível e rico em informação (Lepkowska-White & Imboden, 2013).

É ainda benéfico que o website disponibilize ligação direta com as redes sociais onde a instituição está presente, de modo a incentivar o utilizador a explorar mais e a partilhar os conteúdos com outros internautas com os mesmos interesses (Lepkowska-White & Imboden, 2013). Estas plataformas sociais, que advém da web 2.0, além de

permitirem essa partilha, possibilitam também o estreitamento de laços entre museus e visitantes, incentivam a que os consumidores também criem conteúdos, e proporcionam um aumento do valor da instituição junto dos seus visitantes (Martínez-Sanz, 2012).

Todas as redes sociais são importantes, uma vez que permitem que os museus cheguem a diferentes comunidades. Contudo, cada instituição deverá selecionar quais as plataformas que mais contribuirão para o seu sucesso *online*, baseando-se em dados sobre: o seu poder de difusão, quais as mais usadas por outros museus da mesma categoria (ex.: arte contemporânea), a relevância que terá para o museu e as expectativas dos utilizadores (Sarzotti, 2011).

Porém, não se deve olhar para estes canais como meros difusores da mensagem do museu. Estes possibilitam uma comunicação bidirecional, pessoal e direta, onde os utilizadores poderão partilhar as suas opiniões e ser ouvidos pelas instituições, sentindo-se parte integrante do museu e da sua evolução. Cabe aos museus serem capazes de perceber quem é o seu público e o que é que este diz sobre si, adotando uma presença ativa (Martínez-Sanz, 2012). Deve-se, por isso, incentivar os utilizadores a conectar-se com o museu nas suas diferentes plataformas, para aumentar a sua visibilidade e popularidade (Sarzotti, 2011).

Resumindo, o marketing digital assume um importante papel nas instituições culturais, fazendo com que o espaço museológico deixe de estar confinado ao seu edifício e passe a ser todo um processo de comunicação e de experiências didáticas oferecidas aos utilizadores (Thompson, 2012). Esta mudança obriga a que estas instituições repensem nas suas estratégias comunicativas, adaptando-as à esfera digital em que o consumidor assume um papel ativo, mas integrando sempre com a comunicação offline (Martínez-Sanz, 2012) e interligando, sempre, as plataformas digitais entre si (Sarzotti, 2011).

1.2.1. Marketing digital nos vários museus do mundo

Percebida esta mudança sofrida no setor dos museus, com a aplicação de ferramentas digitais nas suas estratégias comunicacionais, são vários os estudos de caso que se realizaram sobre este tópico.

Um exemplo é o estudo realizado sobre os museus espanhóis (SocialWin Consultoría Estratégica de Redes Sociales, 2013), numa altura em que são cada vez mais

os museus que aderem à tendência das redes sociais. Apresentada no Museu Nacional de Arte da Catalunha (MNAC) e englobando 15 museus, esta investigação coloca a seguinte questão: “será que os museus aproveitam bem o potencial das plataformas sociais?”. A resposta é negativa. De facto, nos resultados obtidos verificou-se que os seguidores de museus espanhóis nas redes sociais são pouco fieis, ou seja, interagem pouco com as instituições.

No caso do panorama alemão, as identidades culturais exploram cada vez mais as ofertas da web 2.0 (como as redes sociais), para os seus objetivos de marketing. Num estudo exploratório realizado por Hausmann (2012), a três instituições culturais alemãs – um teatro (Bavarian State Opera), uma orquestra (Duisburg Philharmonic Orchestra) e um museu (NRW- Forum Duesseldorf) -, todas elas com uma forte e crescente presença online, concluiu-se que para se conseguir criar *buzz* através das plataformas *online*, é necessário planeamento e constante atualização de conteúdos. Verificou-se, ainda, que embora algumas limitações ainda sentidas no uso das ferramentas digitais, estas não provocaram um enorme impacto no comportamento e relacionamento dos (futuros) visitantes das entidades culturais e, por isso, são indispensáveis.

Segundo Lohr (2014), Paola Antonelli (curadora no MoMA) defende que os museus desempenham um papel fundamental na estimulação da sociedade em explorar e conhecer a arte e a cultura, e o digital assumiu-se como um novo espaço onde vivemos. Conscientes desta realidade, os museus começaram a adaptar-se à era digital e a integrar as novas tecnologias nas suas estratégias de marketing.

Um caso de sucesso e que poderá ser utilizado como comparação para este trabalho, é o do grupo **Tate** (grupo britânico constituído por cinco galerias), que é considerado, por muitos, uma notável instituição cultural que transformou o modo como hoje são vistos os museus (Wullschlager, 2016). Aliás, a autora Sarzotii (2011), no desenvolvimento do seu projeto que tinha como objetivo aumentar a visibilidade do Musei Civici Fiorentini através da implementação das redes sociais, aconselha esse caso como fonte de inspiração. Desenvolvido por John Stack (2010) e apresentado resumidamente no website do museu, o último plano de marketing do Tate *online* define: os princípios primordiais do *Tate Online*, o contexto do seu plano estratégico, os objetivos do museu no panorama *online* e como é que os pretende atingir, as ferramentas que serão

utilizadas e as métricas e relatórios de controlo das ações. No que diz respeito às redes sociais, o seu plano é desenvolvido por Jesse Ringham (2011) e também disponibilizado em forma de resumo no website do museu. O Tate está presente em sete plataformas sociais e ainda possui um blog. O plano é estruturado pelos objetivos a atingir, uma análise das plataformas onde já está presente, as ações que irá levar a cabo para atingir os objetivos e, por fim, as métricas de progresso.

Deste modo, importa analisar qual será a melhor estrutura a adotar para o plano de marketing digital a ser desenvolvido para Serralves.

1.3. Plano de marketing digital

Na elaboração de um plano empresarial, qualquer que seja a sua natureza, este deve ser flexível, para o caso de ser necessário adaptá-lo ao longo do tempo, e deve ser aplicado de imediato, uma vez que vivemos num mundo em constante mudança (Marques, 2014).

Chaffey & Smith (2013) exploram o modelo SOSTAC, no qual as componentes que formam um plano de marketing digital são: análise da situação atual da organização (interna, externa, SWOT), delineação dos objetivos de marketing, o desenho da estratégia (*targeting*, posicionamento e proposta de valor digital), definição das táticas (marketing mix e cronograma), desenvolvimento das ações e, por fim, o controlo e avaliação da performance. A estrutura proposta pelos autores é abrangente, permitindo uma fácil adaptação a qualquer tipo de indústria e de organização (já presente no mercado ou *startup*), mas ao mesmo tempo muito detalhada, sendo um modelo comumente utilizado.

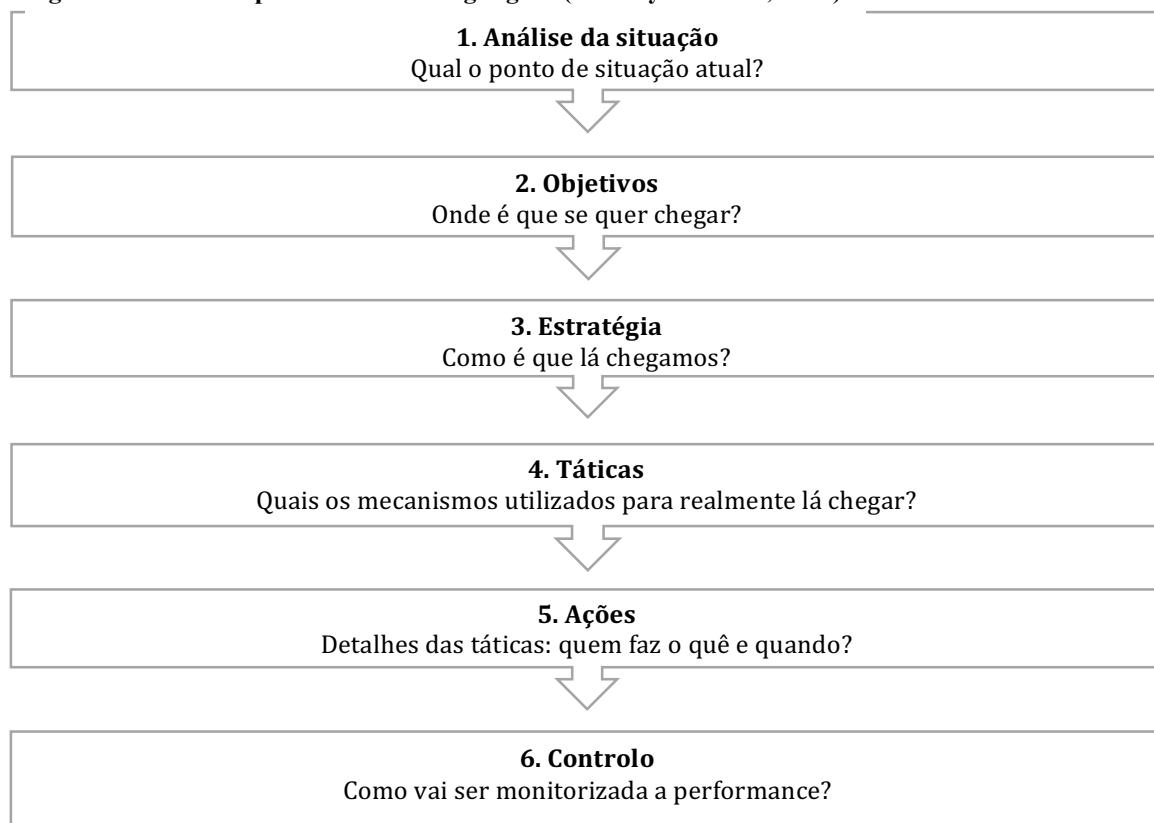
Por sua vez, **Marques** (2014) propõe uma estrutura que se inicia com uma introdução ao plano de marketing, prosseguindo para uma análise SWOT e BCG, análise interna e externa da organização; delineação dos objetivos; segmentação dos públicos; definição do posicionamento da organização; seleção das ferramentas de marketing mix; seleção das ferramentas de ação; determinação do orçamento, cronograma e elementos de controlo e avaliação, terminando com um breve resumo de todos os aspetos do plano. Mais focado no produto (iniciando a análise com uma matriz BCG) e mais limitado nos passos a desenvolver em cada etapa, este modelo apresentado torna-se o mais inadequado para aplicação ao caso de Serralves.

Já **González-Fernández-Villavicencio (2015)**, propõe um plano de marketing digital dirigido a bibliotecas, com referência especial às redes sociais, cujos passos expostos são: estabelecer os objetivos; segmentar o público-alvo; selecionar os canais digitais; definir o plano de ação; elaborar um sistema de controlo e avaliação; criar um guia de uso das redes sociais; comunicar sistematicamente os resultados. Esta estrutura é incompleta, na medida em que não apresenta qualquer tipo de análise interna e externa à organização e não poderá ser enquadrada no caso de Serralves, já que é mais centrado nas redes sociais.

Analizados todos os modelos apresentados e tendo como exemplo o museu britânico, acredita-se que o plano que melhor se adequa ao caso concreto da Fundação de Serralves é o de **Chaffey & Smith (2013)**, por ser o mais completo, detalhado e abrangente, com um grande foco na parte prática do plano e por ir mais ao encontro dos pontos apresentados no caso prático do grupo Tate. Importa salientar que a comunicação é a parte mais importante de uma estratégia desenvolvida para um museu, uma vez que acompanha todos os elementos do marketing *mix* e influencia o seu desempenho no mercado. Esta preenche não só a vertente educativa, como a vertente de preservação do património, ajudando as instituições culturais a atingir o seu objetivo de captar mais visitantes e aumentar as suas receitas (Enăşel & Gostian, 2013). Contudo, os objetivos, à partida, deverão ser maioritariamente sociais, já que a existência dos museus é para benefício do público, no seu todo (atuais e futuros visitantes) (Mclean, 1997).

Assim, o plano adotado para a Fundação de Serralves desenvolver-se-á da seguinte forma:

Figura 1 Modelo de plano de marketing digital (Chaffey & Smith, 2013)



Fonte: Elaboração própria com base em Chaffey & Smith (2013)

De acordo com os autores Chaffey & Smith (2013), as etapas que compõe o plano de marketing digital, dever-se-ão desenrolar da seguinte forma:

1. Análise da situação: esta é a primeira parte constituinte de um plano de marketing digital, uma vez que localiza o profissional da situação atual da organização. É o ponto de partida para definir onde se pretende chegar (objetivos). A análise é realizada a nível interno e externo da entidade. Para estudar internamente uma organização podem-se usar métodos analíticos como os KPI's (key performance indicators) - i.e. número de visitantes do website, número de subscritores, duração das visitas, interação; e a análise SWOT, que analisa as forças e fraquezas internas da organização - i.e. performance do website, comunicação no Facebook. No que diz respeito a análise externa, esta inclui análise aos concorrentes, de benchmarking, oportunidades e ameaças externas à instituição (pertencentes à análise SWOT) e a análise PEST (estuda os fatores políticos, económicos, sociais e tecnológicos).

2. Objetivos: neste ponto é estabelecido o que é que a organização pretende atingir com a adoção das estratégias – onde é que quer ir. Os objetivos podem variar entre

aumento de vendas, acrescentar valor, criar laços com o consumidor, diminuir as despesas, adicionar ainda mais valor através de experiências que são unicamente concretizáveis online. Contudo, deverão ser sempre específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazo definido.

3. Estratégia: é o caminho a seguir para a concretização dos objetivos e servirá como guia na definição das táticas e poderá ser de longo ou curto-prazo. Geralmente como são delineadas à volta do valor do consumidor, são forçosamente de longo-prazo. A estratégia é delineada de acordo com os objetivos e os recursos disponíveis e poderá servir, por exemplo, para integrar o website nos vários pontos de comunicação da instituição. Além disso, esta deve decidir se será um complemento à estratégia offline ou se a substituirá. Esta etapa deve definir qual o público-alvo, o posicionamento da instituição, a sua proposta de valor digital.

4. Táticas: esta etapa explora o caminho e as ferramentas que permitirão dar seguimento à estratégia delineada. As táticas correspondem ao marketing mix e tendem a ser flexíveis e de curto-prazo.

5. Ações: tal como o nome implica, esta é a fase da execução das táticas. O Benchmarking, neste momento, pode ser uma fonte de inspiração e gerador de novas ideias, que podem até surgir de outras indústrias. No fundo, as ações são os processos necessários para implementar as táticas, que podem ser vistas como mini-projetos. Além disso, as ações prevêm também erros e problemas que possam ocorrer. Para isso, é necessário definir uma lista de aspetos que podem não funcionar, determinar qual será o seu impacto, criar um plano de contingência, controlar continuamente a execução da campanha, avaliar o resultado final da estratégia.

6. Controlo: é a partir do controlo que uma organização é capaz de monitorizar se a campanha está a atingir o *target* pretendido, se os resultados obtidos são positivos, qual a ferramenta que melhor funciona, qual é o verdadeiro custo da ação. É ainda possível controlar o comportamento, os resultados da concorrência. O controlo traduz-se num conjunto de mecanismos que medem e avaliam de forma sistemática e contínua a performance da instituição. O processo de controlo deverá passar pelas seguintes fases: (1) definição do objetivo; (2) medição da performance – o que está a acontecer?; (3) diagnóstico da performance – porque é que está a acontecer?; (4) ação de correção. Uma

boa aplicação dos mecanismos de controlo, evitarão riscos para a organização e, consequentemente, minimizarão a necessidade do uso de ações corretivas. As ferramentas de medição utilizadas são os KPI's selecionados na fase analítica da organização e nos objetivos. Convém ainda lembrar que estas ferramentas constituem despesas para a organização, por isso é necessário apresentar um orçamento realístico para a entidade.

Escolhido e detalhado o modelo a adotar para o plano de marketing digital, na Fundação de Serralves, o próximo passo requiere a determinação dos mecanismos a utilizar para a obtenção dos dados necessários para o desenvolvimento da estratégia.

2. METODOLOGIA

No seguinte capítulo, serão apresentadas as várias etapas a seguir para a elaboração do plano de marketing digital para a Fundação de Serralves, assim como a metodologia utilizada para o seu desenvolvimento. Na tabela que se segue serão discriminadas quais as informações requeridas, tendo por base as etapas do modelo adotado, bem como as respetivas fontes de obtenção.

Tabela 2 Plano de marketing digital adaptado à Fundação de Serralves

Etapas	Metodologia
<p>Análise de situação:</p> <p>1- Análise interna;</p> <p>2- Análise externa: (i) concorrentes, (ii) mercado</p>	<p>1- Recolha de dados secundários, através de indicadores de performance, estatísticas e documentação disponibilizada por Serralves. Para o estudo do consumidor utilizar-se-ão dados primários, através de <i>focus group</i>.</p> <p>2- (i) Recolha de dados secundários disponíveis acerca das plataformas digitais onde atuam os concorrentes de Serralves e análise de Benchmarking; (ii) Análise PEST.</p> <p>Por fim, análise SWOT, que resumirá todo o ambiente interno e externo da instituição.</p>
<p>Objetivos:</p> <p>1- Geral;</p> <p>2- Específicos.</p>	<p>O objetivo geral deste trabalho é delinear uma estratégia digital endereçada aos interesses do público de Serralves, através da compreensão da perceção que o público tem relativamente à sua atual presença digital. Cumprindo este objetivo, pretende-se melhorar a experiência do consumidor, aumentar a sua interação com Serralves nas redes sociais e aumentar o número de visitas nas várias plataformas digitais da Fundação.</p>
	<p>1- Para determinar qual o público-alvo serão traçadas <i>personas</i> resultantes do cruzamento de dados secundários obtidos da análise interna (informações acerca os utilizadores das plataformas digitais de Serralves e sobre os consumidores).</p>

<p>Estratégia:</p> <p>1 - Determinação do público-alvo;</p> <p>2- Posicionamento;</p> <p>3 – Proposta de Valor Digital.</p>	<p>2- O posicionamento corresponde ao modo como Serralves se irá posicionar na mente do consumidor.</p> <p>3- A Proposta de Valor Digital é o modo como Serralves se propõe a distinguir-se das restantes instituições.</p>
<p>Táticas:</p> <p>1 - Marketing mix: produto, preço, distribuição, comunicação, pessoas, evidências físicas e processos;</p> <p>2– Cronograma.</p>	<p>Como se trata de um plano de marketing digital, o marketing mix será baseado nesta esfera.</p> <p>Contudo, deverá ser integrado e estar em consonância com o mix tradicional (offline).</p> <p>-Produto: o produto oferecido e trabalhado é a marca Serralves, incluindo toda a sua oferta programática e espaços da Fundação;</p> <p>- Preço: este 'P' do marketing <i>mix</i> será apenas utilizado para a definição dos preços dos bilhetes vendidos no website, uma vez que esta opção ainda não existe;</p> <p>- Distribuição: seleção de plataformas onde a será distribuída a marca Serralves (i.e. as suas atividades). A comunicação sobrepõe-se a esta etapa, já que no fundo corresponde aos canais de promoção;</p> <p>- Comunicação: corresponde ao modo como Serralves será promovido. No contexto online, podem ser produzidas experiências únicas e não disponíveis nos meios offline, criando grandes oportunidade de acrescentar valor junto do consumidor.</p> <p>- Pessoas: neste ponto pertence aos colaboradores. Aqui será decidido quantas pessoas são necessárias para o bom desempenho digital de Serralves.</p> <p>- Evidências físicas: as evidências físicas correspondem, neste caso em específico, ao website de Serralves e a impressão que este transmitirá ao utilizador.</p>

	<p>- Processos: os processos correspondem às transações e à comunicação interna e externa, necessários para gerir o negócio.</p> <p>Por fim, o cronograma organizará temporalmente cada atividade. Para tal ir-se-á utilizar o quadro de Gantt, onde serão descritas todas as ferramentas táticas e a sua aplicação ao longo do tempo (semanas e/ou meses).</p>
Ações	As ações são definidas consoante o caminho tático delimitado. Esta é a fase de implementação do plano, onde serão atribuídas funções, prazos e um orçamento para cada ação.
Controlo	Mais uma vez serão utilizados dados secundários como estatísticas e indicadores de performance que sejam disponibilizados pelas plataformas web e que permitam um acesso contínuo. Poder-se-á, ainda, utilizar dados primários, através da realização de inquéritos aos consumidores, caso se venha a verificar necessário.

Fonte: Adaptação ao modelo de Chaffey & Smith (2013)

3. PLANO DE MARKETING DIGITAL

A Fundação de Serralves é considerada, hoje em dia, como um dos mais importantes polos de arte e cultura do país, tendo atingido, no ano de 2016, o seu número recorde de visitantes (682 713).

O plano de marketing digital que se segue, baseado no modelo de Chaffey & Smith (2013), surge da necessidade de Serralves reforçar as suas competências estratégicas digitais, de modo a melhor se adaptar às novas tendências e a ser capaz de cumprir com a sua missão.

3.1. Análise da situação

Analisar o ponto de situação atual de uma entidade, é o ponto de partida essencial para compreender quais os aspetos que necessitam de intervenção e de que modo esta deverá ser realizada, assim como para conhecer as condicionantes externas

3.1.1. Análise Interna

A Fundação de Serralves é uma instituição cultural, situada na cidade do Porto, que se dedica à sensibilização dos vários públicos à Arte Contemporânea, Cultura, Arquitetura, Paisagem e demais temas críticos da sociedade.

Criada a 27 de julho de 1989, ao abrigo do Decreto-Lei 240-A/89, e resultante de uma parceria entre o Estado e a sociedade civil, representada por cerca de 51 entidades dos sectores público e privado, a Fundação de Serralves surge do reconhecimento da importância de consolidar o contexto artístico da cidade do Porto, pela Secretária de Estado, Teresa Patrício Gouveia, e é hoje uma instituição de referência.

Reescrita no ano de 2014, a sua atual missão é sensibilizar os vários públicos, de diferentes idades e origens, para a Arte Contemporânea, Arquitetura, Paisagem e temas críticos para a sociedade e seu futuro. Para isso, a Fundação de Serralves visiona ser um polo de referência a nível nacional e mundial, nestas diferentes áreas, através de uma programação cultural inovadora e diversificada, de modo a atrair os diversos públicos. Essa programação abrange exposições, artes performativas, cinema, oficinas para famílias, cursos e debates, que podem não só ocorrer nos seus vários espaços (Museu,

Casa e Parque), mas também noutras instituições nacionais e internacionais, através do seu programa de itinerâncias e coproduções.

A Fundação de Serralves rege-se pelo princípio da independência, excelência institucional, autonomia da programação, rigor e eficiência na gestão dos recursos e valoriza a cooperação com o Estado no cumprimento dos objetivos das políticas cultural, educativa e ambiental, e valoriza ainda o papel dos seus Fundadores enquanto mecenas, patronos e parceiros.

Vencedora de vários prémios, distinções e condecorações, Serralves já recebeu, desde a sua fundação, mais de 7 milhões de visitantes de todas as idades e nacionalidades. Entre os anos 2013 e 2015, a Fundação de Serralves somou 14 novos fundadores, realizou 39 exposições em Serralves, 25 exposições itinerantes, 11 coproduções e itinerâncias internacionais e 181 atividades performativas, tendo captado durante este período um total de 1.432.177 visitantes, dos quais 21% foram estrangeiros, 18% participaram em atividades educativas, 23% participaram no Serralves em Festa (SEF), 8% visitaram o Parque, 2% assistiram a performances de Artes Performativas e 3% usufruíram da Biblioteca. O ano de 2015 foi aquele em que Serralves atingiu o seu maior número total de visitantes (524.727) e de participantes no SEF (141.718). (Fundação de Serralves, 2015).

De acordo com um estudo realizado sobre o impacto económico de Serralves a nível nacional (Costa, Brito, Carvalho, & Carvalho, 2013), conclui-se que o pico de visitantes assiste-se nos momentos especiais de entrada gratuita (71,84% em 2010) como eventos temáticos organizados ao longo do ano e primeiro domingo de cada mês. Ainda assim, o número de visitantes que paga bilhete inteiro é superior ao número de visitantes que usufrui de desconto (25,73% e 2,43% respetivamente).

De forma a divulgar as suas atividades, a Fundação de Serralves utiliza diversos meios de comunicação. Os canais *offline* mais utilizados são bandeirolas, mupis e roll-ups para a divulgação de grandes eventos e exposições; spots publicitários transmitidos na RTP, também para anúncio de grandes eventos e exposições; e flyers em hotéis e postos de turismo para a divulgação da Fundação e recentemente da exposição de Joan Miró. No âmbito digital, Serralves possui um website oficial que utiliza para comunicar todas as exposições, todas as atividades realizadas, informações úteis, informações sobre cada

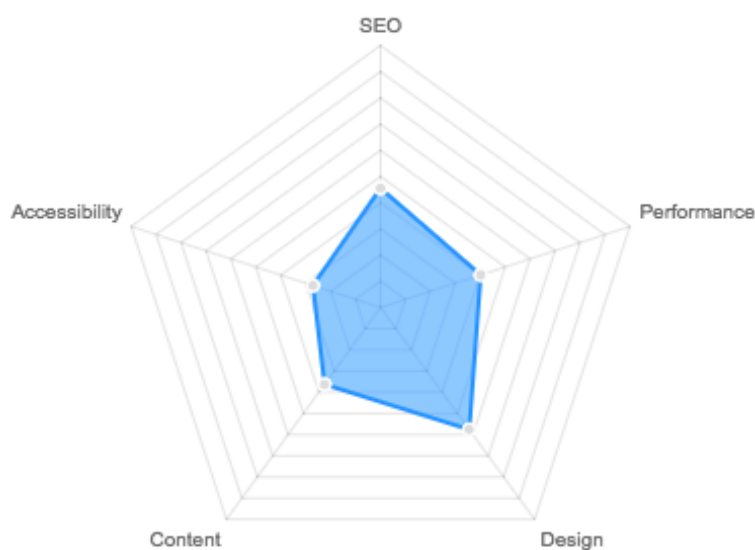
espaço da Fundação e da própria instituição no seu todo, tem ainda um espaço onde o utilizador se pode tornar membro de Serralves (Amigo de Serralves), uma secção com notícias de eventos e também acesso à loja *online* ; contas em várias redes sociais – Facebook, Twitter, Instagram, YouTube e TripAdvisor, sendo que as mais ativas e aquelas que vão sendo alimentadas com mais regularidade são as páginas do Facebook, Instagram e Twitter; aplicações mobile – uma dedicada que funciona como website, outra dedicada às exposições, mais uma somente para o Serralves em Festa e outra também apenas para a exposição de Joan Miró; e webmails enviados aos seus subscritores e Amigos de Serralves, sobre as várias atividades e eventos.

De acordo com as fraquezas e necessidades sentidas no departamento de marketing em relação ao website e redes sociais, o foco deste trabalho serão estas plataformas. Sendo o Facebook, Instagram e Twitter são as plataformas mais utilizadas, serão estas o foco deste plano.

- **Website**

Segundo uma análise realizada através da plataforma Site Analyzer, o website de Serralves apresenta várias falhas, particularmente o SEO, a performance, o conteúdo e a acessibilidade (gráfico 1).

Gráfico 1 Desempenho geral do website de Serralves



Fonte: Site Analyzer

De acordo com os resultados obtidos, o website de Serralves é pesado (67.04kb necessários carregar, para abrir a página), demorando cerca de 28 segundos a carregar; tem um design cujo *doctype* não é adequado para uma boa legibilidade e otimização (utiliza XHTML 1.0 Transitional, em vez de HTML5); tem uma fraca percentagem de riqueza de conteúdo (6,61%); e não é *responsive* em dispositivos *mobile*.

Figura 2 Homepage do website da Fundação de Serralves em *desktop* (esquerda) e *mobile* (direita)

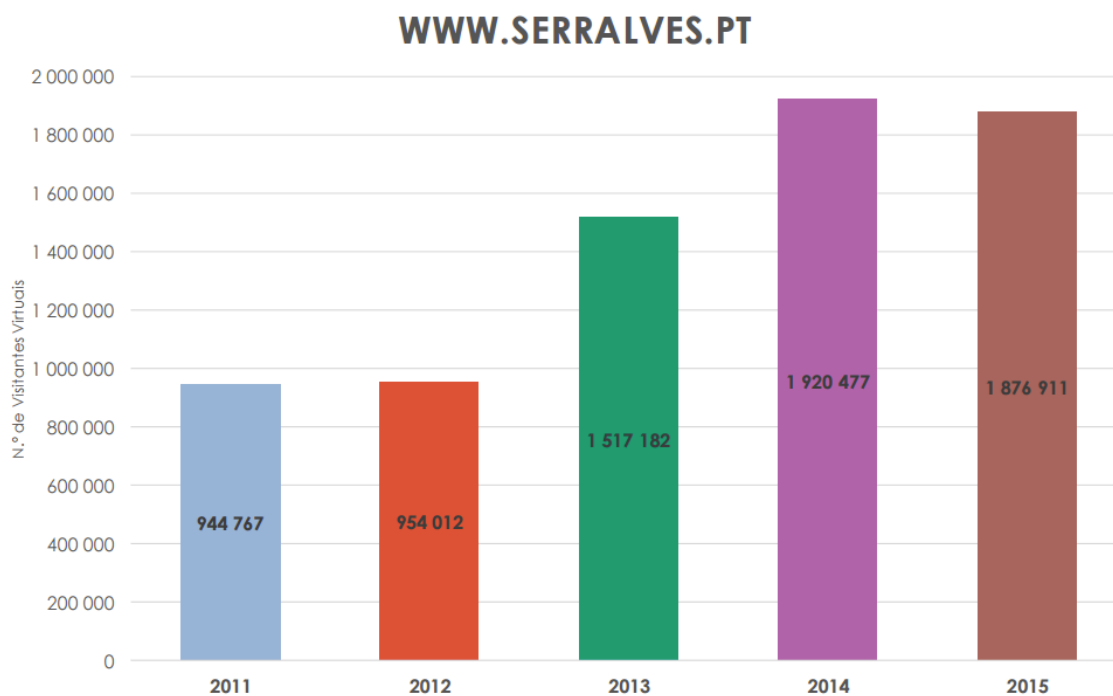


Fonte: Website da Fundação de Serralves e Site Analyzer

Num estudo realizado por Serralves, entre 2011 e 2015, analisou-se estatisticamente a evolução anual dos principais indicadores de atividade relativos a visitantes, nomeadamente o tráfego total do website e o número de fãs do Facebook.

Como se pode observar no gráfico 2, desde 2011 até 2015, o website de Serralves aumentou consideravelmente o seu tráfego – mais de 900 000 visitantes. Por seu turno, nota-se que o pico maior se deu em 2014, havendo uma ligeira descida no ano seguinte (3%).

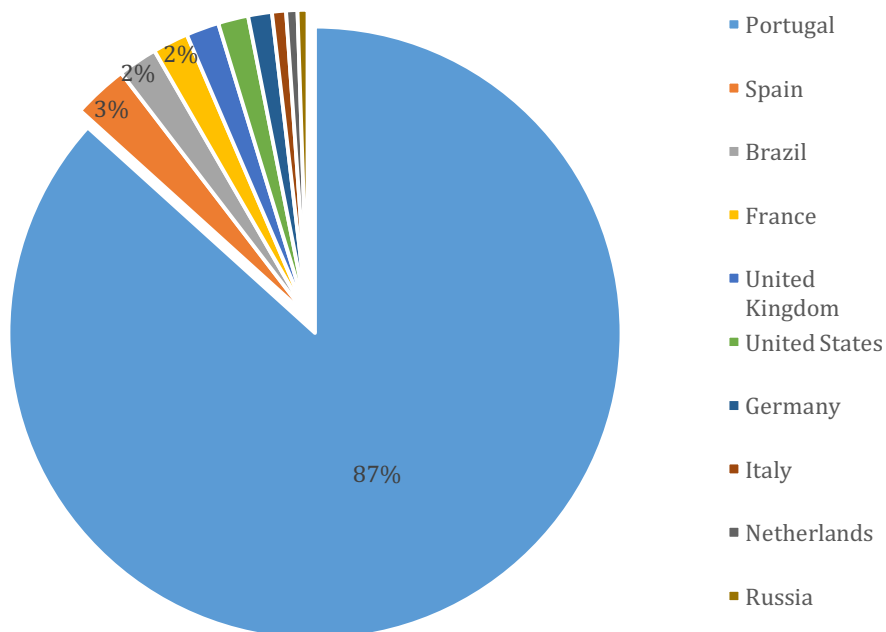
Gráfico 2 Evolução do tráfego do website de Serralves (2011-2015)



Fonte: *Tableau de Bord* de Serralves (2015)

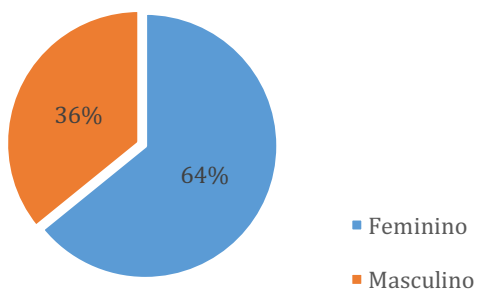
No ano de 2016 registou-se um total de 2 000 603 navegadores, dos quais 433 251 foram novos utilizadores, mas com uma taxa de rejeição de 50%. A grande maioria das sessões são feitas em Portugal (gráfico 3) e os visitantes são principalmente do sexo feminino (gráfico 4) e têm idades compreendidas entre os 25 e 44 anos (gráfico 5). O principal ponto de acesso é através do motor de busca da Google (gráfico 6).

Gráfico 3 Origem geográfica das sessões no website da Fundação de Serralves



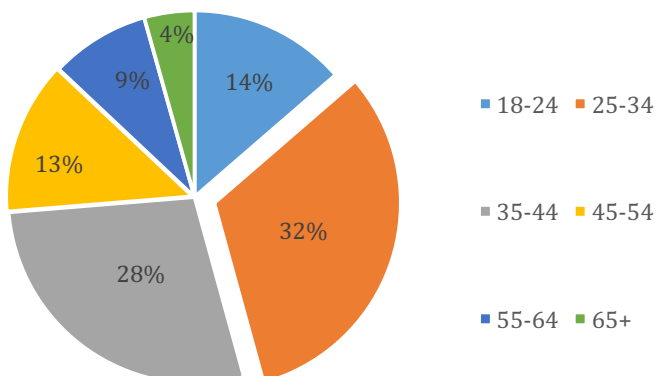
Fonte: Google Analytics

Gráfico 4 Sexo dos visitantes do website da Fundação de Serralves



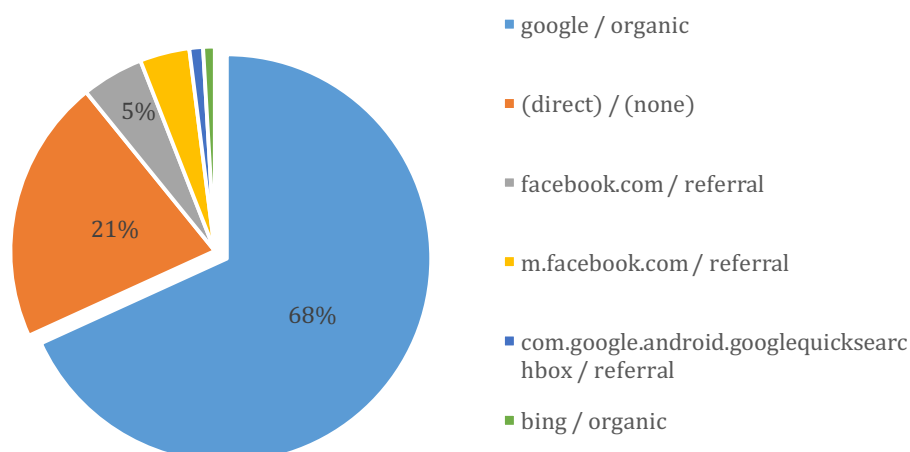
Fonte: Google Analytics

Gráfico 5 Faixas etárias dos visitantes do website da Fundação de Serralves



Fonte: Google Analytics

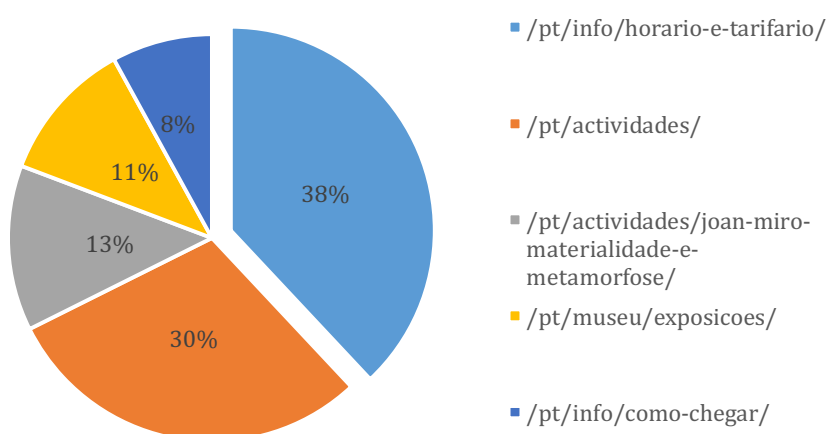
Gráfico 6 Meio de origem dos acessos ao website da Fundação de Serralves



Fonte: Google Analytics

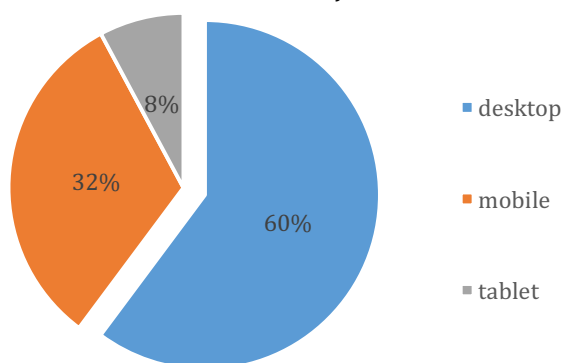
As páginas mais visitadas são a dos bilhetes conjuntos e atividades, a exposição de Joan Miró, exposições e na versão inglesa as indicações de acesso (gráfico 7), e os utilizadores acedem ao website de Serralves maioritariamente através de computadores, seguindo-se os telemóveis e *tablets*

Gráfico 7 Visualizações de página do website da Fundação de Serralves



Fonte: Google Analytics

Gráfico 8 Dispositivos de acesso ao website da Fundação de Serralves



Fonte: Google Analytics

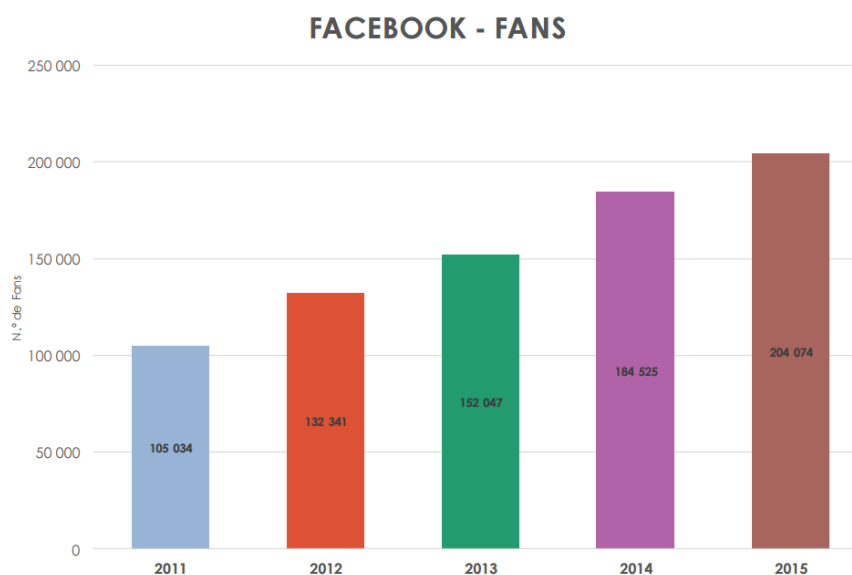
Em suma, o cruzamento dos dados adquiridos pela plataforma Site Analyzer que indica forte falhas no website de Serralves e os dados retirados do Google Analytics, que apontam para uma elevada taxa de rejeição dos utilizadores, depara-se, de facto, com uma necessidade urgente de reformulação do website de Serralves.

Analizados os dados referentes ao website de Serralves, a próxima etapa corresponde à análise das redes sociais onde Serralves atua ativamente. São elas o Facebook, o Instagram e o Twitter.

- **Redes sociais**

Relativamente às redes sociais, apenas o Facebook foi a única plataforma incluída na análise estatística levada a cabo entre 2011 e 2015.

Gráfico 9 Evolução do número de seguidores de Serralves no Facebook (2011-2015)



Fonte: *Tableau de Bord* de Serralves (2015)

Observando o gráfico 9, rapidamente se conclui que o crescimento da página de Facebook de Serralves foi contínuo, verificando-se uma média de mais de 24 000 seguidores por ano. De 2011 até 2015 assiste-se a um aumento de cerca de 50% do número de seguidores.

No fim do ano de 2016, Serralves regista um total de 220 908 seguidores, resultando num aumento de mais de 16 000 fãs, face ao ano de 2015.

Atualmente, a página de Serralves regista um número total de 225 836 fãs, dos quais 215 000 optaram por seguir a página, ou seja, por ver a atividade de Serralves no seu mural de notícias. Tal como se pode observar no gráfico 10, este é um número que tem sido crescente.

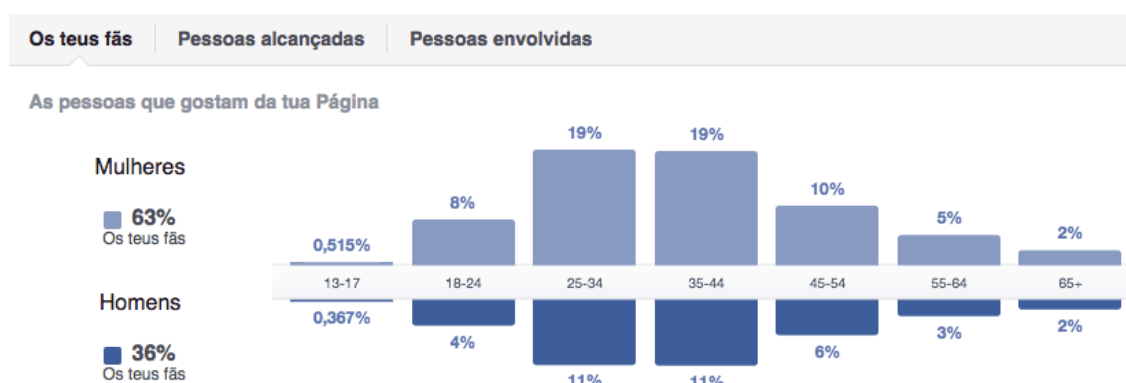
Gráfico 10 Número total de seguidores de Serralves no Facebook em dezembro de 2016



Fonte: Estatísticas da página de Facebook de Serralves

Quanto ao gráfico 11, este indica-nos que mais de metade dos fãs da página de Serralves são do sexo feminino (63%) e com idades compreendidas entre os 25 e os 44 anos.

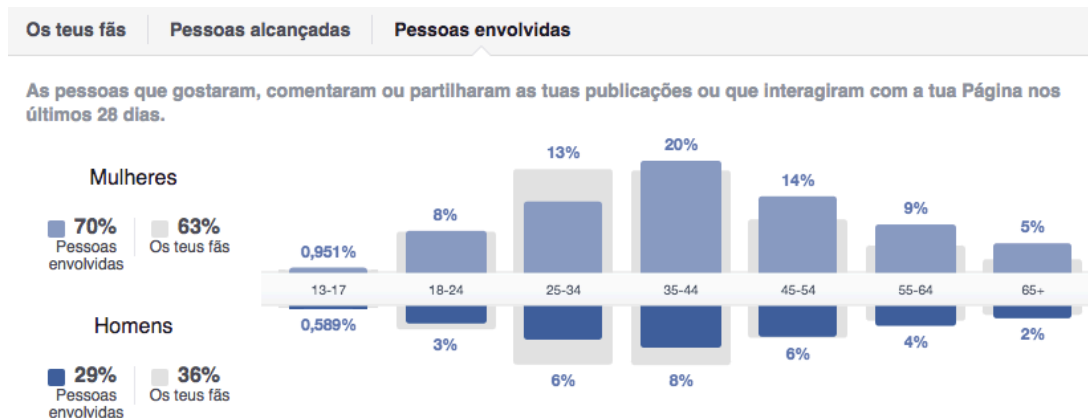
Gráfico 11 Sexo e idade dos fãs de Serralves no Facebook



Fonte: Estatísticas da página de Facebook de Serralves (2017)

Os números refletem-se nas estatísticas de pessoas envolvidas, ou seja, das pessoas que interagem nas publicações de Serralves, sendo que o sexo feminino (70%) entre os 35 e os 44 anos (20%) mostra uma presença muito mais ativa (gráfico 12).

Gráfico 12 Sexo e idade das pessoas ativamente envolvidas com a página de Serralves no



Fonte: Estatísticas da página de Facebook de Serralves (2017)

Conforme o que se pode observar na tabela 3, os fãs da página de Serralves são maioritariamente de Portugal, seguindo-se do Brasil, Reino Unido e Espanha. Destacam-se ainda, como principais cidades, o Porto, Lisboa, Vila Nova de Gaia e Matosinhos. Quanto ao idioma mais falado, o português encontra-se em primeiro lugar e o inglês dos Estados Unidos da América (EUA) em segundo, sendo o inglês do Reino Unido o terceiro da lista, ocupando uma posição acima do português do Brasil.

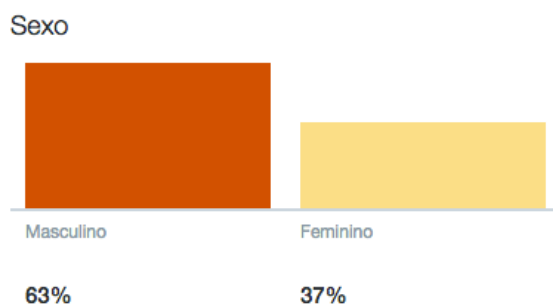
Tabela 3 Origem geográfica dos fãs de Serralves no Facebook

País	Os seus fãs	Cidade	Os seus fãs	Idioma	Os seus fãs
Portugal	193 002	Porto, Distrito do Porto	29 842	Português (Portugal)	179 477
Brasil	4248	Lisboa, Distrito de Lisboa	19 872	Inglês (EUA)	15 725
Reino Unido	4022	Vila Nova de Gaia, Dist...	15 127	Inglês (Reino Unido)	9884
Espanha	3374	Matosinhos, Distrito do...	11 342	Português (Brasil)	7215
França	2475	Gondomar, Distrito do ...	6469	Francês (França)	2078
Suíça	1430	Braga, Distrito de Braga	5531	Espanhol	1922
Alemanha	1277	Valongo, Distrito do Porto	3954	Espanhol (Espanha)	1607
Itália	1067	Coimbra, Distrito de Co...	3878	Italiano	998
Estados Unidos da Am...	1023	Sintra, Distrito de Lisboa	3043	Alemão	535
Angola	831	Guimarães, Distrito de ...	2964	Galego	296

Fonte: Estatísticas da página de Facebook de Serralves (2017)

No que diz respeito ao Twitter, Serralves regista em junho de 2017 mais de 19 000 seguidores, estimando um aumento de 10 seguidores por dia. Ao contrário do que acontece no Facebook, o público de Serralves no Twitter é maioritariamente do sexo masculino (figura 3). Este público tem como idioma principal o português e os seus maiores interesses são a política e a atualidade (figura 4).

Figura 3 Sexo dos seguidores de Serralves no Twitter



Fonte: Estatísticas da página do Twitter de Serralves (2017)

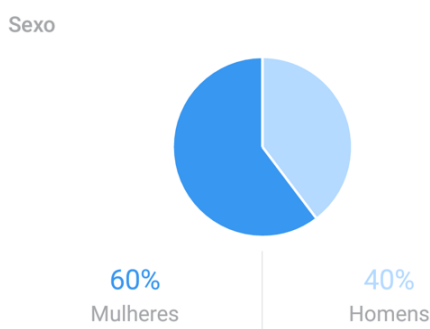
Figura 4 Dados do público de Serralves no Twitter



Fonte: Estatísticas da página do Twitter de Serralves (2017)

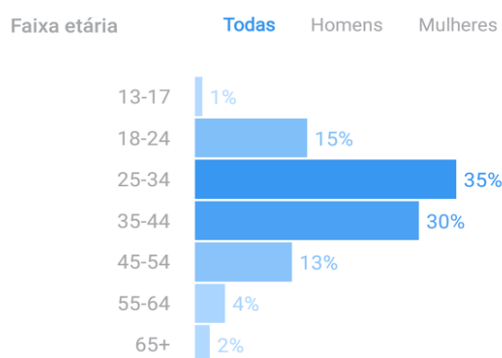
Por fim, o Instagram é a segunda plataforma mais trabalhada pela Fundação de Serralves (sendo a primeira o Facebook). O perfil de Serralves no Instagram apresenta mais de 31 000 seguidores, em junho de 2017, sendo novamente o sexo feminino o sexo dominante (gráfico 13) e as faixas etárias entre os 25 e os 44 anos (gráfico 14).

Gráfico 13 Sexo dos seguidores de Serralves no Instagram



Fonte: Estatísticas da página do Instagram de Serralves (2017)

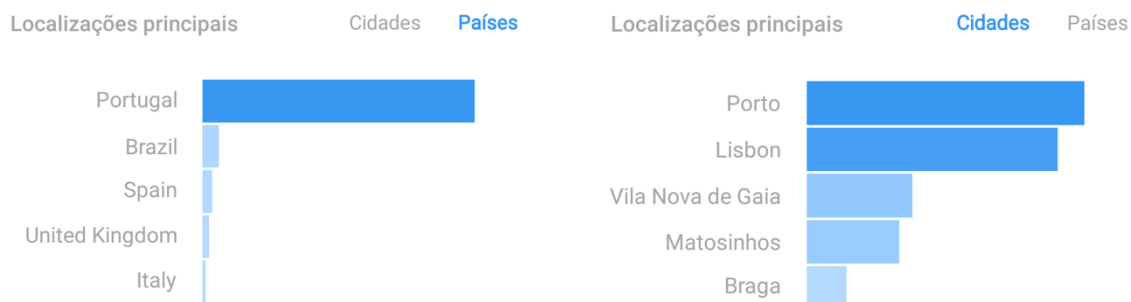
Gráfico 14 Faixas etárias dos seguidores de Serralves no Instagram



Fonte: Estatísticas da página do Instagram de Serralves (2017)

Os seguidores são maioritariamente de Portugal, mais concretamente do Porto e Lisboa (gráfico 15).

Gráfico 15 Origem geográfica dos seguidores de Serralves no Instagram



Fonte: Estatísticas da página do Instagram de Serralves (2017)

Após a abordagem dos meios digitais utilizados por Serralves para comunicar com o seu público, passamos para o ponto-chave deste trabalho – o estudo do consumidor – por ser a partir do qual serão retiradas as bases principais para este trabalho.

- **Consumidores**

De acordo com um estudo realizado por Serralves (2013) sobre os seus visitantes, as pessoas com idades compreendidas entre os 26 e os 35 anos são aquelas que mais frequentam a instituição (25,9%), seguindo-se os jovens entre os 16 e 25 anos (22,3%) e os adultos entre os 36 e 45 anos (20,3%). Destaca-se, ainda, que os visitantes de Serralves têm um nível de escolaridade elevado, sendo que cerca de 85% dos frequentadores possuem um curso superior e somente 2% possui apenas o 9º ano. A maior parte dos visitantes de Serralves são trabalhadores por conta de outrem (36,7%), principalmente professores (13,3%), e estudantes (19,5%).

Cerca de 55% dos frequentadores de Serralves, afirma que o que os motiva a visitar esta instituição é poder experienciar o espaço no seu todo e usufruir da multiplicidade de oferta, enquanto que cerca de 27% apenas tem interesse nas exposições do Museu. O SEF, é a atividade que mais adesão tem (66,3%), mas ainda assim o Parque e o Museu são os espaços responsáveis pelo maior número de visitas (88% e 80% respetivamente).

Apesar da notoriedade de Serralves e do grau de satisfação dos seus visitantes em relação à sua oferta programática e aos seus serviços (numa escala de 1 a 4 foram atribuídos 3,47 pontos e 3,26 pontos respetivamente), o público considera que é necessário haver uma maior informação sobre a programação, sendo que a grande fatia

dos visitantes adquire essa informação através de amigos e conhecidos (46%), publicidade em jornais e revistas (41%) publicidade de rua (34%). Relativamente aos meios digitais, cerca de 31% do público obtém informações sobre as atividades de Serralves através do seu website, 13% através do webmail e 11% via Facebook. Ainda assim, 67% do público de Serralves considera a sua comunicação eficaz.

Na medida em que este estudo se prende com a necessidade de compreender qual a atual perceção do público de Serralves à sua comunicação digital, importa complementar o estudo realizado pela instituição acerca dos seus visitantes, com uma análise qualitativa dos consumidores de arte e cultura que tenham o perfil dos utilizadores das plataformas digitais de Serralves, assim como dos seus visitantes.

Neste sentido, utilizou-se uma recolha de dados primários, através de *focus group*. Esta técnica surgiu em de pesquisas qualitativas no campo das ciências comportamentais, tornando-se cada vez mais popular (Kellmereit, 2015). Segundo Krueger and Casey (2015), as entrevistas de *focus group* apresentam cinco características essenciais: (1) envolvem entre cinco a dez participantes – suficientemente pequeno para que todos sejam capazes de partilhar a sua opinião e ao mesmo tempo suficientemente grande para que haja diferentes perspetivas; (2) os participantes devem ter alguma característica em comum – por exemplo, faixa etária, grau de escolaridade, naturalidade, entre outras; (3) as questões colocadas têm de ser questões abertas – num *focus group* os participantes têm a possibilidade de influenciar e deixar-se influenciar, tal como na vida real, e por isso o investigador deverá assumir um papel de moderador, observador e ouvinte; (4) as perguntas colocadas são previamente estudadas e aplicadas numa sequência delineada pelo investigador, não havendo espontaneidade, já que a discussão tem um foco definido; (5) a junção das quatro características acima referidas, deverão ajudar o investigador a obter respostas e a compreender melhor o seu tópico de estudo. De uma forma geral, os *focus group* permitem a criação de novas ideias e de conceitos criativos, assim como diagnosticar problemas ou até mesmo reunir perceções sobre novos produtos e serviços. Os *focus group* podem ainda ajudar o investigador a compreender dados quantitativos recolhidos (Kellmereit, 2015). Esta técnica pode ser positiva no desenvolvimento de um produto ou até mesmo de uma campanha publicitária, na medida em que permite compreender o que o consumidor pensa e sente em relação ao

mesmo, nomeadamente o que gosta e o que não gosta do produto, podendo a empresa adaptá-lo ao seu target; permite que o consumidor teste o protótipo do produto, permitindo que a empresa aplique as devidas melhorias; por fim, os *focus group* permitem que a empresa estude a perceção do consumidor perante o produto, quando este já se encontra no mercado.

A tabela que se segue apresenta a problemática estudada no *focus group* levado a cabo para a situação de Serralves, os objetivos a atingir, o público pretendido a ser estudado, o número de sessões e participantes e o meio pelo qual foram recrutados.

Tabela 4 Matriz para o desenvolvimento do *focus group*

Objetivos: 1. Geral 2. Específicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compreender de que forma é percebida a comunicação digital de Serralves pelo seu público, 2. a) perceber se as plataformas digitais de Serralves vão ao encontro das expectativas do público; b) perceber se o website é efetivo: simples, compreensível, com conteúdos do interesse do público; c) perceber se a comunicação nas redes sociais vai ao encontro das necessidades do público; d) determinar quais os melhores conteúdos e estratégias a seguir.
Público-alvo	<ol style="list-style-type: none"> 1. 18 – 34 anos 2. 35 – 54 anos
Número de sessões e participantes	Duas sessões com 5 a 10 participantes: uma sessão para cada grupo.
Recrutamento	Através de um inquérito online

Fonte: Elaboração própria com base em Kellmereit (2015) e Krueger & Casey (2015)

Após a seleção dos candidatos e marcação das sessões passou-se à fase de análise exploratória do conteúdo. Para tal, foram transcritas integralmente cada uma das sessões, para que fosse possível fazer uma leitura rápida daquilo que foi discutido. Posteriormente, foram definidas categorias para os elementos principais de análise e foram atribuídas unidades de análise (segmentos das categorias), que foram sujeitas a uma quantificação da frequência com que foram mencionadas.

Desta análise (anexo 2), conclui-se que o **grupo 1** (18 – 34 anos) partilham a ideia de que é a internet o meio que utilizam para a procura de informação sobre instituições culturais, que pode ser esta informação útil prévia a uma visita, como apenas para se manterem a par das atividades das entidades. Contudo, são os horários e tarifários as informações mais procuradas. Os canais utilizados podem tanto ser os websites oficiais das instituições, como as redes sociais, no entanto nestas últimas plataformas os utilizadores aguardam que a informação chegue até si e não que a tenha de procurar.

Enquanto consumidores dos meios digitais este segmento de público aprecia websites que sejam simples, com uma imagem apelativa, que sejam diretos, fáceis de utilizar, transparentes e se for o caso, com uma agenda que seja possível de segmentar. O grupo utilizou como referências o website da Casa da Música, do Porto, Barbican e Rivoli no que diz respeito à imagem. Salientam ainda enquanto exemplos negativos, o website da BoCA, FNAC, do festival Vodafone Paredes de Coura e do Rivoli no que diz respeito à organização da informação.

Relativamente às redes sociais, estes utilizadores procuram, no geral, páginas que os entrettenham, que sejam interessantes, mas ao mesmo tempo criativas e inesperadas. Todos são da opinião de que os conteúdos devem ser de rápido e fácil consumo (ex.: vídeos de 30 segundos, imagem acompanhada de uma curta descrição), mas que ao mesmo tempo sejam educativos. Entre outras motivações que os leva a seguir uma página, encontra-se o reconhecimento da marca, a referência dos amigos ou terem visualizado uma qualquer publicação ou evento que lhes tenham chamado a atenção. Ainda assim, apesar destes consumidores terem a iniciativa de seguir uma página nas redes sociais, por norma preferem que haja uma certa distância com estas, ou seja, são cautelosos na interação e só fazem questão que a página interaja com eles caso se justifique (ex.: caso peçam à marca determinada informações).

No que diz respeito a Serralves, apesar de todos os elementos do grupo terem já visitado Serralves, a maioria pouco utilizou o website da instituição, só o tendo feito praticamente para verificar os horários e os tarifários, mas apenas porque estes sofreram modificações – a familiaridade com as informações úteis são a razão pela qual o website não foi um recurso tão utilizado. Ainda assim, foi referido que o website integra alguma informação irrelevante, causando um certo ruído e que apesar de ser mais ou menos claro,

sentem falta de alguma informação mais atualizada (Serviço Educativo) e útil (exposições: fichas de artista). Porém, as principais mudanças que recomendam são uma maior transparência dos preços e uma versão *mobile responsive* do website.

Para terminar, todos os elementos do grupo dizem seguir Serralves nas redes sociais (todos no Facebook e dois dos elementos no Instagram), contudo contestam que os conteúdos da instituição não lhes chegam ao *feed*, apelando assim por uma comunicação mais ativa, com publicações mais diversas, dinâmicas, criativas, adaptadas ao consumidor, unânimes e que informem o consumidor das suas atividades, da história da marca, dos artistas e das exposições. Alguns elementos alertam ainda pelo exagero de publicidade que é produzida para o SEF e para a prática de uma comunicação muito fechada e institucional.

Tabela 5 Experiência digital - redes sociais de Serralves (grupo 1)

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADE DE CONTEXTO	FREQUÊNCIA DA SUBCATEGORIA
Plataformas	a) Facebook b) Instagram c) Nenhuma		a) 8 b) 2 c) 1
Motivos	a) Referência b) Evento c) Atividades d) Informação	“Eu sigo, acho que desde que tu foste para lá trabalhar”, “Foi para aí por um evento que eu fui lá e depois acabei por ir ver o que é que havia mais e ficou...”, “Porque Serralves tem uma coisa... é uma instituição da cidade”, “Sim, o interesse pela área cultural, sobretudo”, “Eu é mais pela oportunidade vir ter comigo algumas sugestões”, “Ié um bocadinho por aí, esperar que essa informação chegue a nós”	a) 3 b) 1 c) 1 d) 2
Experiência nas redes sociais	a) Fraca comunicação b) Informativa	“Eu sigo, mas não me aparece nada”, “No outro dia, a propósito disto, fui ao Facebook de Serralves e aquilo que eu vi foi: notícias no jornal sobre Serralves, eventos em Serralves... não vi nada sobre exposições, não vi nada sobre os conteúdos. Eram sempre coisas secundárias, mas não eram diretamente... Acho que não vendem o ‘peixe deles. Mostram só... Falta ali qualquer coisa./ B- Demasiado informativa”, “E tu vais à de Serralves e... uma pessoa abre o álbum de fotografias – (silêncio) – ou os eventos – (silêncio) – e é assim um bocado... (encolhe os ombros e torce o nariz)”, “Não está a chegar. Mas como...”	a) 12 b) 2

		partilham coisas que não têm... Não é informação que considere assim tão relevante", "Mas depois há outra coisa... mas isto já não tem muito a ver. É que parece que Serralves dá tudo na comunicação quando é Serralves em Festa"	
Sugestões de conteúdos	<ul style="list-style-type: none"> a) Criativos b) Diversificados c) Exposições d) Factuais e) Históricos f) Multimédia g) Adaptados h) Unânicos i) Consumo fácil j) Contextuais 	<p>"Coisas que usem a criatividade, formas diferentes de comunicar", "Mostrar os conteúdos e as exposições", "Factos. Hã... acho que factos é... uma coisa viciante é ler factos", "Mas uma coisa breve, lá está", "Por exemplo, no Serralves em Festa eles fazem algum tipo de reportagem em vídeo ou colagem de vídeo pós...", "E mais diversificadas", "Mais adaptado à... também ao consumidor, não é?", "Mais diversificado no conteúdo, mas unânime", "Sim, eu acho que... lá está, três características: dinamismo, interatividade e proximidade", "Ao mesmo tempo também partilhar a história da marca Serralves, do museu da Casa, porque tanto falar do museu que tem muita história por trás, até a Casa que... viveu lá uma família!", "Lá está, porque toda a gente vai a Serralves, e agora a quantidade de turistas que nós também temos, acredito que muita gente vá e até pode-se ser um pouco mais leigo, não é? E o facto de estar ali a aprender pequenas coisas sobre aquela exposição, que às vezes não vamos ler nos papéis - (sorri) - e trazemos sempre, mas depois não lemos... acho que a partilha dessas pequenas coisas são... São interessantes", "Eu acho que falta... aqueles vídeos que aparecem nos jornais, hoje em dia", "Lá está, nunca tem nada a ver com as exposições que estão lá, alguma contextualização... Acho que falta um bocadinho disso"</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) 2 b) 5 c) 3 d) 2 e) 1 f) 2 g) 2 h) 1 i) 3 j) 1
Atitude	Mais ativa	"Serralves deveria ter uma atitude mais ativa? (Todos respondem que sim)"	2
Referências culturais	<ul style="list-style-type: none"> a) Barbican b) Tate c) Radiohead 	<p>"E ponho Barbican primeiro, porque acho que promove muito o... por exemplo, no Instagram fazem, às vezes... emprestam o Instagram durante um dia a algum artista e as fotografias são todas desse artista", "Se calhar muito melhor que o Tate, acho que o Tate tem muito boa experiência dentro do museu e a presença de marca lá dentro; a nível de redes sociais é</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) 1 b) 1 c) 2

		interessante”, “Por acaso Radiohead é muito interessante, porque eles são muito performativos”	
--	--	--	--

Quanto ao **grupo 2** (35 – 54 anos), este segmento atribui as emoções e o sentimento como principais fatores que os levam a criar uma ligação com determinadas instituições culturais, a acrescentar ainda a sua oferta e arquitetura (anexo 3).

Para si, também a internet é o meio mais utilizado para a procura de informação, no entanto ainda são valorizados meios offline como livros e guias, assim como o WoM (informação obtida através do aconselhamento de outras pessoas). A pesquisa pode tanto ser realizada por motivos de interesse pessoal, como para consultar informação útil prévia à visita, ou por motivos de ocasião (ex.: ter visto algo publicitado nos meios *offline*) e até mesmo por motivos profissionais, ou porque simplesmente acabam por ser induzidos através de uma cadeia de pesquisas. A internet é atualmente o meio preferido para a maioria dos elementos, devido à facilidade e acessibilidade, por ser infinita e a informação ser gratuita. As plataformas mais utilizadas são a Google, já que redireciona o utilizador para a informação relativa à sua pesquisa; os websites oficiais das marcas; e blogs, onde podem recorrer a opiniões de outras pessoas acerca de determinados lugares.

De acordo com este grupo e à semelhança do grupo 1, um bom website deve ser *user-friendly*, ou seja, simples, exequível, perceptível, intuitivo, com uma imagem apelativa, acessível e fácil, acrescentando ainda que deve ser rápido e não deve ter qualquer tipo de *pop-ups*. O grupo utilizou como referências o website da ecoTours Portugal, do Booking, da National Geographic e das Notícias ao Minuto.

Quanto às redes sociais, todos os elementos afirmam possuir conta no Facebook, à exceção de um que possui apenas no LinkedIn e no Google +. Ainda dois dos participantes afirmam ter conta no Instagram. Nestas plataformas todos dizem seguir várias páginas, seja por uma razão de afetividade, seja para obter mais informações e oportunidades, ou por motivos profissionais, e ao contrário do que acontece no grupo 1, o grupo 2 manifesta um maior interesse em que haja uma interação entre a página e o utilizador, vista como uma forma de recompensa do interesse demonstrado pelo consumidor.

No que respeita a Serralves, todos os elementos já visitaram a instituição, mas só alguns procuraram informação previamente: sobre o programa do Serviço Educativo,

festas de aniversário e preços e datas de exposições. No entanto, os participantes afirmam obter informação sobre Serralves através de cartazes, mupis e bandeirolas espalhados pela rua, através de panfletos distribuídos nas escolas, pelo WoM, pelos patrocinadores a pelo website, que, segundo o grupo, é complicado, confuso, pouco intuitivo e pouco explícito, recomendando que este seja construído de novo, simplificado, lhe seja dada mais velocidade e que contenha imagens mais apelativas. No fundo, para este grupo Serralves deve espelhar no seu website aquilo que a instituição é, com imagens fortes e dinâmicas. Também a informação deve ser dinâmica, ou seja, atualizada constantemente, e acerca de todas as atividades realizadas por Serralves.

Tabela 6 Experiência digital - website de Serralves (grupo 2)

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADE DE CONTEXTO	FREQUÊNCIA DA SUBCATEGORIA
Motivos	a) Relação afetiva b) Informação c) Profissionais d) Oportunidades	“O que é que achas que me leva a ser seguidora da página oficial Caetano Veloso? Porque sou completamente fã e apaixonada”, “É mais para me manter informada”, “Algumas são por motivos profissionais, outras por motivos pessoais. Do género, oportunidades de roupa”	a) 3 b) 8 c) 2 d) 1
Plataformas	a) Facebook b) Instagram c) LinkedIn d) Google +		a) 7 b) 2 c) 2 d) 1
Interação	a) Gostos b) Comentários c) Partilha d) Resposta da página	“E costumas interagir com essas páginas? O que digo com interagir é: colocar ‘gosto’, um comentário, partilhar.../ (H acena positivamente com a cabeça)/ JP e T – Sim./ J – Yup!”, “E eles respondem sempre! Sempre! De maneira que eu agora quando aparece lá alguma coisa e resolvo comentar, já estou naquela “deixa ver se já responderam!”. Porque gosto disso, gosto dessa interação.”	a) 6 b) 6 c) 5 d) 6
Conteúdos	a) Vídeos b) Trailers c) Passatempos d) Música e) Novidades	“Música. Música, concertos. Concertos, música, vídeos...”, “Trailers”, “Música, passatempos...”, “Eu acho que o que realmente interessa é a novidade”	a) 1 b) 1 c) 1 d) 2 e) 2

Por fim, nas redes sociais apenas um dos participantes é que admite não seguir Serralves, sendo que os restantes seguem todos no Facebook, à exceção de um que segue no LinkedIn. Na sua opinião, os conteúdos partilhados pela instituição são positivos, uma vez que são informativos. No entanto, aconselham a que a página seja mais ativa, que use vídeos pequenos e que promova passatempos.

Apesar de alguma críticas e dicas sugeridas pelos dois grupos, ambos concordam que de uma forma geral e tendo em conta o panorama nacional, a comunicação de Serralves é boa.

Conheçamos agora a realidade exterior à Fundação de Serralves.

3.1.2. Análise Externa

A Fundação de Serralves é uma entidade cultural situada na cidade do Porto, com uma oferta de atividades diversificada e abrangente. Além disso, atua num mercado amplo, que não se cinge apenas à cidade do Porto, mas que cobre também o mercado nacional e internacional, através das suas itinerâncias e coproduções.

Deste modo, a análise que se segue abordará o ambiente externo que envolve Serralves.

3.1.2.1. Concorrentes

Tendo em conta a variada oferta cultural que Serralves tem para oferecer, importa determinar os seus concorrentes, selecionados de acordo com os seguintes parâmetros: (1) tipo de público-alvo, ou seja, turistas e consumidores de cultura, não se cingindo à oferta programática de cada um; (2) localização geográfica; (3) presença digital: em que plataformas e os dados disponíveis do seu desempenho – velocidade do website e seguidores nas redes sociais; (4) notoriedade.

Pode-se destacar enquanto concorrentes diretos da Fundação de Serralves as seguintes instituições culturais localizadas na cidade do Porto: a Casa da Música, o Sea Life, a Torre dos Clérigos e o World of Discoveries. Destaca-se, ainda, a nível nacional, a Fundação Calouste Gulbenkian e o Museu de Arte Arquitetura e Tecnologia, ambos de Lisboa.

A **Casa da Música** inaugurou em 2005 enquanto primeira entidade portuense dedicada somente à música. A sua agenda programática vai desde concertos, a visitas

guiadas e a educação musical. A sua comunicação *online* é realizada através de um website, que dispõe informações acerca da sua agenda, informações úteis, artistas residentes da Casa da Música, atividades do Serviço Educativo, os seus espaços e oferta, órgãos sociais, equipa e apoios, organização de eventos, restaurante e loja. O website da instituição tem ainda uma velocidade média de 60%, com um tempo de carregamento de página de 6,8 segundos e um tamanho total de página de 2,23 mb.

A Casa da Música tem também uma página de Facebook que conta com 401 829 fãs, 392 540 seguidores e uma pontuação de 4.3 em 5; uma conta no Instagram com 10 600 seguidores; uma conta no Twitter com 10 644 seguidores; e ainda uma conta no TripAdvisor, Vimeo (plataforma de partilha de vídeos), YouTube e SoundCloud (plataforma de partilha de áudio).

O **Sea Life Porto** inaugurou nesta cidade há 8 anos e é o 30º aquário do grupo Merlin Entertainments. Tal como o nome indica, este edifício retrata a vida animal aquática, oferecendo ao seu público nove diferentes aquários para explorar. Além disso, o Sea Life Porto, promove ainda festas de aniversários, eventos VIP, eventos especiais e ainda palestras. A sua comunicação online é realizada através de um website, que se divide pela oferta do aquário (“Descubra”), programas de conservação (“Conservação”), informações úteis (“Encontre”), Bilhetes e Newsletter. O website tem uma velocidade média de 72%, um tempo médio de carregamento de página de 4,0 segundos e um tamanho de página total de 2,11 mb.

Digitalmente, o Sea Life comunica também através de uma página de Facebook, que conta com 25 907 seguidores, dos quais 25 697 seguem a página e uma pontuação de 4.4 em 5; e uma página no YouTube.

A **Torre dos Clérigos** pertence à Igreja dos Clérigos e é um dos monumentos ícones da cidade do Porto. Projeto de Nicolau Nasoni, a Torre tem já 254 anos de existência. A sua oferta cultural não é muito alargada sendo focada em visitas guiadas e em alguns concertos de órgãos e coros. Tal como acontece com o Sea Life, a sua comunicação online é feita apenas em três plataformas: website. No website estão disponíveis informações acerca da Irmandade dos Clérigos, a História e arquitetura da Torre, informações úteis, notícias, eventos, bilhetes e loja. A velocidade média da página

é de 79%, com um tempo médio de carregamento de página de 3,9 segundos e um tamanho total de página de 2,87 mb.

Na sua página de Facebook, a Torre dos Clérigos tem 10 796 fãs, o mesmo número de seguidores e uma pontuação de 4.7 em 5. Já no Instagram, o edifício conta com 516 seguidores.

O **World of Discoveries** é um Museu Interativo e um Parque Temático dedicado à história dos descobrimentos de Portugal. Além de visitas, o museu promove festas de aniversário e atividades escolares. É a entidade cultural mais recente das destacadas, com apenas 3 anos de existência no mercado, contudo, tem já uma presença muito forte, destacando-se inclusive na sua comunicação online. A instituição tem um website que está dividido, no menu principal, em informações sobre o Museu, visitas, atividades, escolas e uma galeria de imagens. Possui ainda botões laterais que encaminham o visitante dos horários, tarifários e acesso. A velocidade média da plataforma é de 37%, com um tempo médio de carregamento de página de 4,8 segundos e um tamanho total de página de 2,58 mb.

O seu Facebook contabiliza 23 619 fãs, dos quais 23 413 seguem a página, e tem uma pontuação de 4.8 em 5, a mais alta do grupo. O World of Discoveries comunica ainda através do Twitter estagnada desde janeiro de 2015, onde possui 19 seguidores, e do YouTube.

A **Fundação Calouste Gulbenkian** foi fundada em 1956, em Lisboa, por testamento de Calouste Sarkis Gulbenkian e desenvolve atividades não só na capital portuguesa, mas também em Paris e Londres. A Fundação dedica-se essencialmente à arte, música, ciência e educação. A sua comunicação online é realizada através de um website oficial, página no Facebook, LinkedIn, Instagram, Twitter e YouTube. O seu website está estruturalmente dividido por informações acerca da Fundação, do Museu, sobre Música, Bolsas e Apoios, Iniciativas, Biblioteca de Arte e Atividades. A velocidade média da plataforma é de 45%, com um tempo médio de carregamento de página de 8,7 segundos e um tamanho total de página de 6,06 mb.

O Facebook conta com 254 076 dos quais 248 420 são seguidores. A sua pontuação é de 4.6 estrelas em 5. O perfil de Instagram com mais de 10 000 seguidores e o do Twitter com 32 000 seguidores.

O **Museu de Arte Arquitetura e Tecnologia (MAAT)**, inaugurou em 2016, sendo a instituição mais recente. À semelhança de Serralves, além de exposições de arte contemporânea, o MAAT promove debates sobre arte, arquitetura e tecnologia, assim como visitas-orientadas, cursos e workshops, oficinas criativas e programas desenvolvidos para famílias e escolas. A comunicação online deste museu é efetuada unicamente pelo website oficial, página no Facebook e Instagram. O website encontra-se dividido por três principais categorias (“saber”, “visitar” e “participar”) que se ramificam em várias sub-categorias. A velocidade média da plataforma é de 85%, com um tempo médio de carregamento de página de 4,5 segundos e um tamanho total de página de 1,05 mb.

Com apenas alguns meses de existência, o MAAT conta já com 87 003 fãs no Facebook, dos quais 86 174 são seguidores da página, e tem uma pontuação de 4.1 em 5. No Instagram, o museu tem mais de 12 000 seguidores.

Analizados os concorrentes, importa que Serralves saiba quais são as táticas adotadas no mercado para atingir o sucesso, de modo a se conseguir destacar dos seus concorrentes.

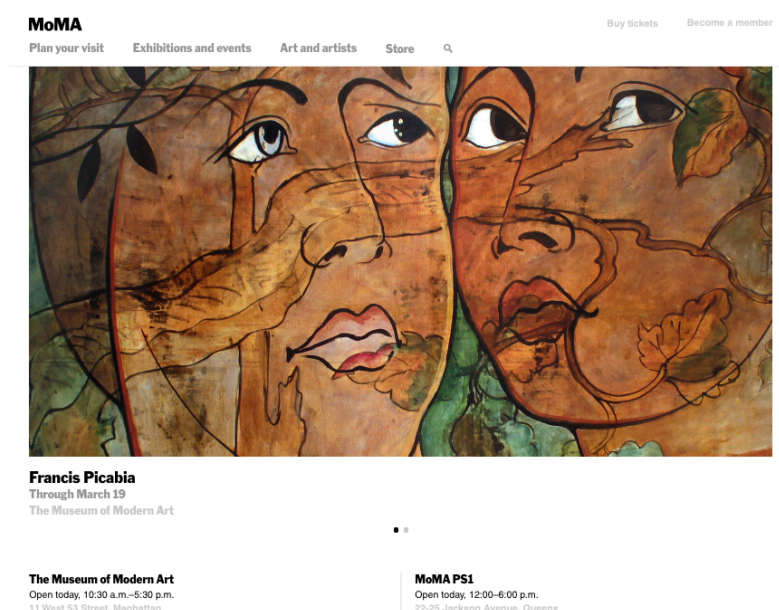
3.1.2.2. Benchmarking

A técnica de Benchmarking consiste na adoção e adaptação das melhores práticas do mercado, por parte de uma organização, para uma melhor performance/ desempenho e atingir um nível de competitividade cada vez mais superior (Zairi, 1998). Neste sentido, a Fundação de Serralves, afim de melhorar a sua performance, tem como principais pontos de referência o Museum of Modern Art (MoMA), o Tate Modern Museum (Tate) – casos de grande sucesso a nível internacional - e o Inhotim, que além de se aproximar da oferta de Serralves, também é um caso de sucesso, mais no Brasil.

O **MoMA** foi fundado em 1929, em Nova Iorque e é hoje um dos museus mais conceituados e influentes da Arte Moderna. Além das várias exposições que recebe, o Museu de Arte Moderna promove ainda vários eventos ligados com arte, assim como ciclos de cinema e performances. No que diz respeito à sua comunicação digital, o MoMA comunica com o seu público através de um website oficial e nas redes sociais do Facebook, Twitter e Instagram. Quanto ao seu website, este está organizado por quatro principais botões que comunicam informações úteis para o visitante, as exposições e eventos,

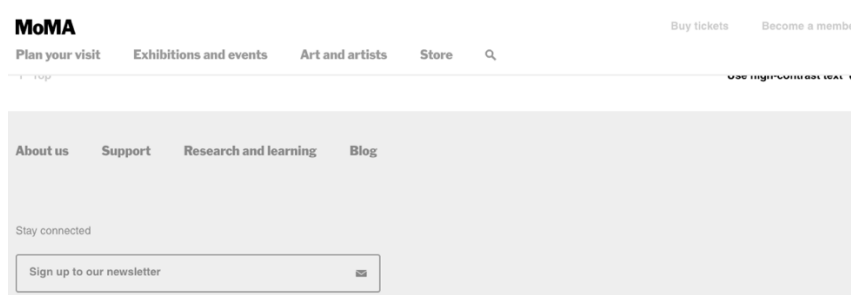
catálogos de obras e artistas, assim como um botão que redireciona para a loja do museu (figura 12). A sua homepage destaca exposições patentes, eventos, a coleção e artigos da loja. No fundo da página encontram-se mais quatro botões que complementam as restantes informações (figura 13): um botão onde o visitante poderá conhecer melhor o museu, outro para que possa apoiar a instituição, um outro com informações relativas a aulas e modos de aprendizagem com o MoMA e para terminar um botão que redireciona o visitante para um blog onde terá acesso a artigos escritos por curadores do museu (figura 14). A velocidade média da plataforma é de 85%, com um tempo médio de carregamento de página de 4,5 segundos e um tamanho total de página de 1,05 mb.

Figura 5 Página inicial do website do Modern Museum of Art



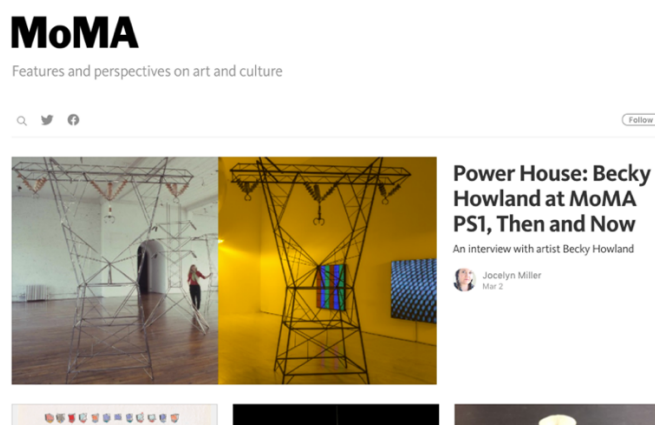
Fonte: website do Museum of Modern Art

Figura 6 Botões do website do Museum of Modern Art



Fonte: website do Museum of Modern Art

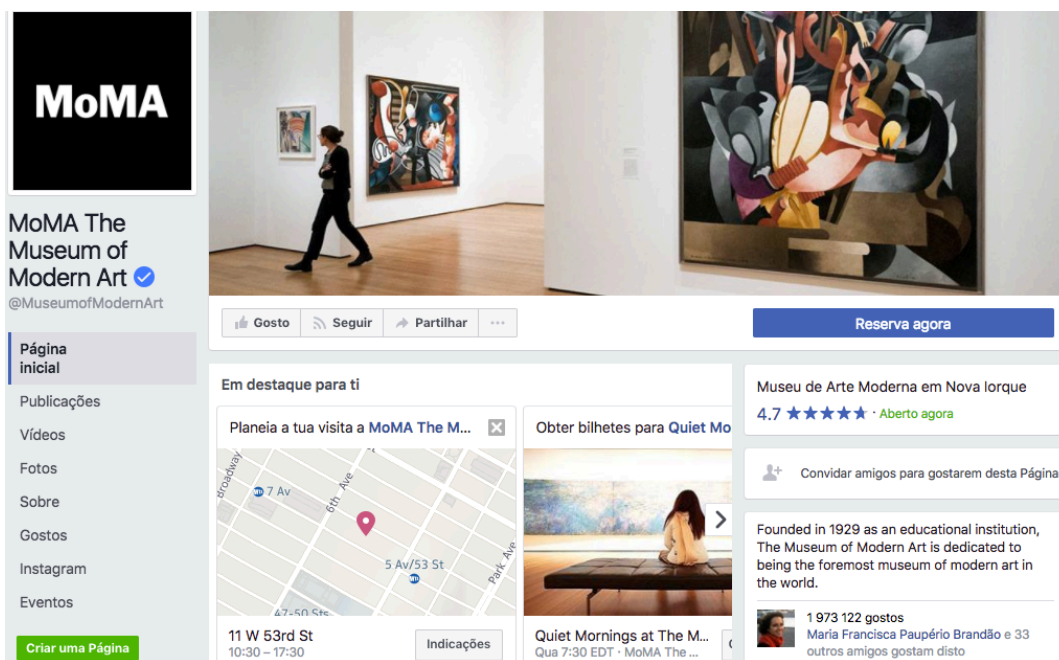
Figura 7 Blog do Museum of Modern Art



Fonte: blog do Museum of Modern Art

Relativamente às redes sociais, ao aceder à página de Facebook do MoMA, o visitante tem acesso imediato a botões que o permitem gostar, seguir a página e partilhar a página, assim como um botão que o redireciona à bilheteira online do museu. Logo de seguida, o internauta pode encontrar, do lado esquerdo, botões que o reencaminham apenas para as publicações, seguido dos vídeos, fotografias, informações básicas acerca do museu, informações acerca dos atuais fãs e a performance da página nesse sentido, acesso ao Instagram e, por fim, um botão que permite ao visitante aceder aos futuros eventos. A página de Facebook do MoMA é atualizada, em média, com três publicações por dia, sempre com conteúdos multimédia que variam entre vídeos e imagens. São ainda criados e partilhados eventos relativos às várias atividades previstas, com nomes curtos e simples. Atualmente o museu conta com uma pontuação de 4.7 em 5, com 1 973 108 fãs, dos quais 1 894 258 são seguidores. Nesta plataforma, o MoMA regista ainda um total de 13 409 menções e 1 139 780 pessoas que registaram a sua visita ao local.

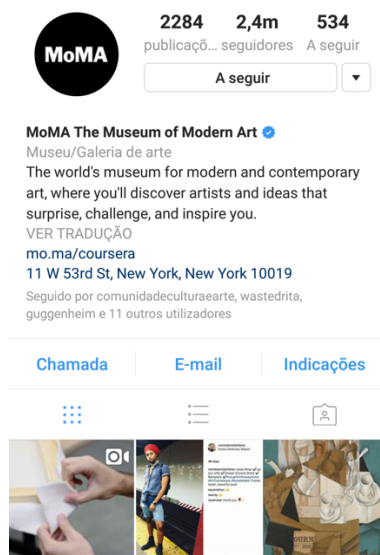
Figura 8 Página do Museum of Modern Art no Facebook



Fonte: Página do Museum of Modern Art no Facebook

No Instagram, o MoMA disponibiliza uma breve descrição sobre o museu com um link que redireciona para um documento sobre o artista da grande exposição que esteja patente. A média de publicações é entre duas a três por dia e são feitas, geralmente, a par com as do Facebook. No seu perfil do Instagram, o MoMA conta com mais de 2 milhões de seguidores.

Figura 9 Perfil do Museum of Modern Art no Instagram



Fonte: Perfil do Museum of Modern Art no Instagram

Para terminar, no Twitter o Museum of Modern Art informa o utilizador quem é o responsável pela rede social, incentivando a que interaja com a página. As publicações feitas pelo MoMA variam entre uma e três por dia, sendo algumas publicadas em paralelo com o Facebook e Instagram, mas outras produzidas exclusivamente para o Twitter. As descrições são curtas e diretas, sempre com uso de *hashtags* e links. No Twitter, o MoMA possui mais de 4 milhões de seguidores.

Figura 10 Perfil do Museum of Modern Art no Twitter

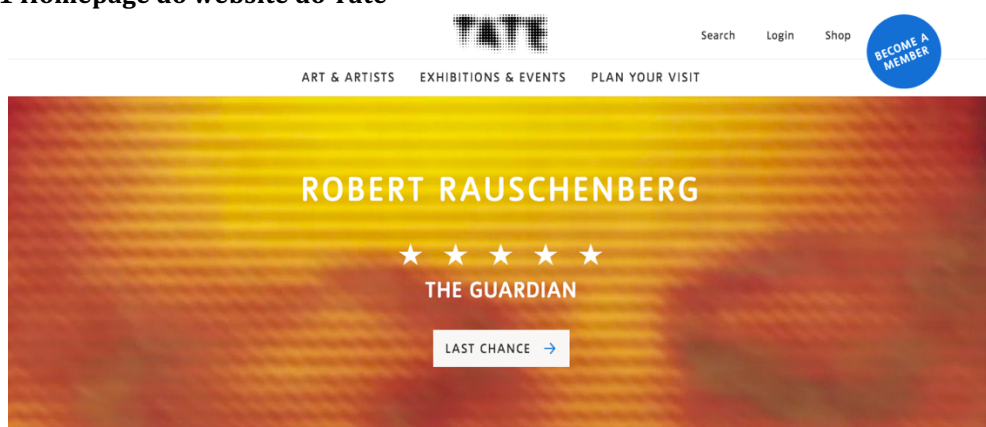


Fonte: Perfil do Museum of Modern Art no Twitter

O **Tate**, é um grupo britânico fundado em 1897 e formado por cinco galerias: Tate Britain, Tate Modern, Tate Liverpool, Tate St. Ives e também Tate Online. A sua programação abrange exposições, ciclos de cinema, performances, visitas guiadas, debates e workshops. A comunicação online aglomera as diferentes galerias num só website e uma página de Facebook, Instagram, Twitter e Pinterest comum para a Tate Britain e a Tate Modern – as quais serão o foco deste estudo. O website do Tate apresenta no menu principal apenas três botões: “Art & Artists”, onde são apresentados textos de aprendizagem, vídeos de interesse, assim como as obras da coleção do Tate; “Exhibitions & Events”, onde o utilizador pode realizar uma pesquisa através do tipo de evento, da galeria e/ou pela cronologia; e “Plan your visit”, onde são apresentadas as diferentes galerias e a partir das quais o internauta pode obter informações de preços, horários, localização, agenda, entre outras informações úteis. Ainda na página inicial do website, no canto superior direito, o visitante encontra um motor de pesquisa, uma opção de *login*, pode aceder à loja online e também tornar-se membro do Tate. Similar com o MoMA, o Tate apresenta nos seus destaques da *homepage* a principal exposição (figura 18), seguida

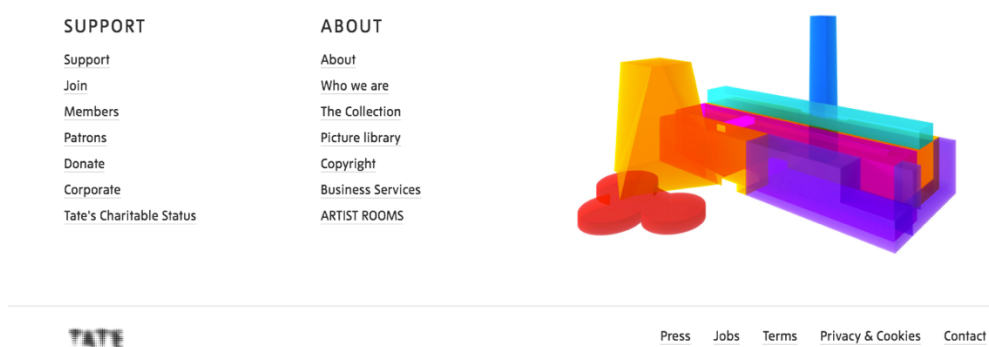
da informação acerca das diferentes galerias, exposições e eventos; um destaque de artista; uma opção para que o visitante possa contribuir para o Tate; novamente um destaque de um artista; e para terminar a loja online. No fim da página são apresentados todos os botões relativos a como se pode contribuir para o Tate; com informações sobre este grupo; ofertas de emprego; contactos; entre outros (figura 19). A velocidade média da plataforma é de 48%, com um tempo médio de carregamento de página de 13,7 segundos e um tamanho total de página de 5,74 mb.

Figura 11 Homepage do website do Tate



Fonte: website do Tate

Figura 12 Botões do fundo da página do website do Tate

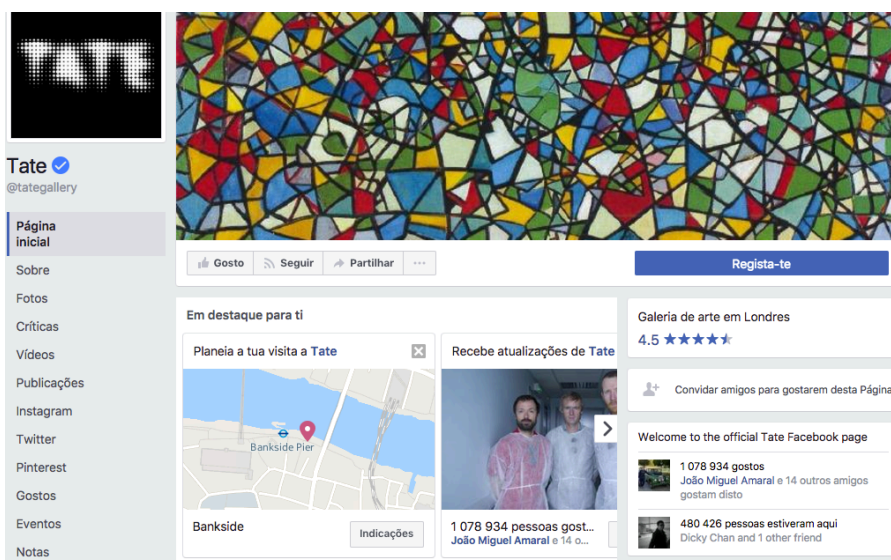


Fonte: website do Tate

No que consta às redes sociais, tal como já foi referido o Tate aglomera as atividades da Tate Britain e da Tate Modern nos seus perfis principais e os quais serão abordados neste estudo. Ao aceder ao Facebook do Tate, o visitante é logo convidado a registar-se na página, através do botão “Regista-te” que aparece logo no início do perfil. Logo a seguir, a página do Tate dispõe em destaque informações acerca da sua localização, newsletter, críticas de outros visitantes e ainda de uma opção para se guardar a página e segui-la. Permanecendo no topo da página, no seu lado esquerdo encontram-se os botões

com as informações principais sobre a página. No seu caso, o Tate optou pela seguinte ordem: botão “sobre”, seguido do das “fotos”, “críticas”, “vídeos”, “publicações”, “Instagram”, “Twitter”, “Pinterest”, “gostos”, “eventos” e “notas” (secção que não é atualizada desde 2009). As suas publicações são alternadas entre Tate Britain e Tate Modern e são publicadas com uma média de uma a duas publicações, cujo conteúdo é maioritariamente de multimédia, mas também são usados links e partilha de eventos. As suas descrições são por norma curtas e sucintas, acompanhadas de um link que remete para o seu website. Caso o conteúdo seja referente a uma rubrica, o Tate identifica em letras maiúsculas, no início da descrição, qual o tipo de rubrica. Na sua principal página de Facebook, o Tate possui 1 078 976 fãs, dos quais 1 044 153 são seguidores, acrescentando ainda aos seus números 69 256 usuários que mencionam a sua página e 480 455 pessoas que afirmam ter visitado o local. Atualmente o Tate está cotado com 4.5, num total de 5, nesta plataforma social. É importante ainda referir que o Tate possui mais três páginas no seu domínio: uma referente à Tate Liverpool, outra à Tate St. Ives e a terceira dedicada apenas aos membros Tate.

Figura 13 Página do Tate no Facebook



Fonte: Página do Tate no Facebook

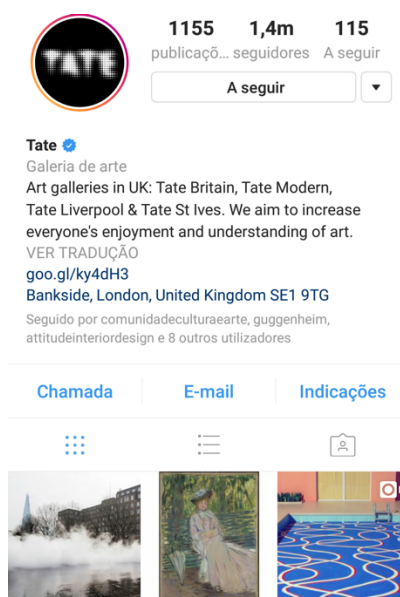
Figura 14 Exemplos de publicações na página de Facebook do Tate



Fonte: Página do Tate no Facebook

Quanto ao Instagram, o Tate contém uma breve descrição sobre si, com um botão para solicitar tradução, seguido de um link que redireciona o visitante para a exposição mais importante a decorrer no momento e, por fim, a sua morada. Nesta plataforma o Tate publica apenas um conteúdo por dia, geralmente dedicado a uma obra de arte e sempre diferente dos conteúdos publicados no Facebook. No Instagram o Tate tem cerca de 1 400 000 seguidores.

Figura 15 Perfil do Tate no Instagram

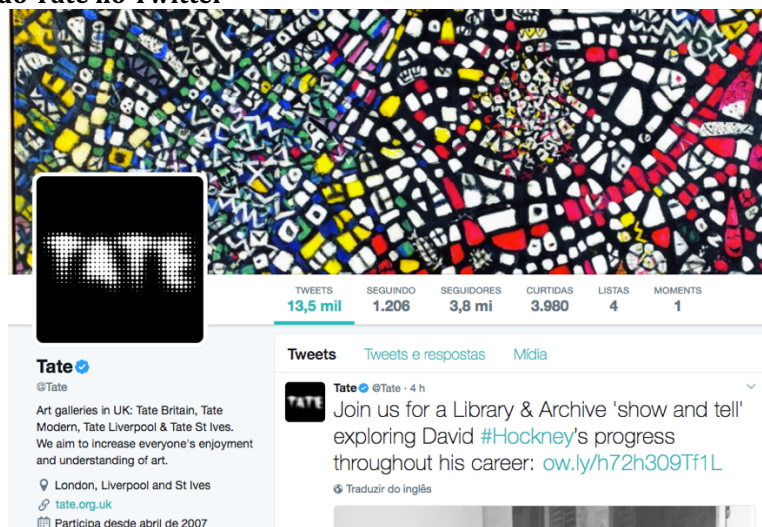


Fonte: Perfil do Tate no Instagram

Por seu turno, tal como acontece no Instagram, o Tate disponibiliza no seu perfil do Twitter uma breve descrição sobre o grupo. As imagens de perfil e capa estão a par das do Facebook e as publicações são realizadas com uma periodicidade de duas por dia, havendo conteúdos distintos das restantes plataformas, mas outros que são iguais aos do

Facebook. Novamente o Tate utiliza descrições bastante sucintas e acompanhadas com links e/ou *hashtags*. Nesta rede social, o Tate tem quase 4 milhões de seguidores.

Figura 16 Página do Tate no Twitter



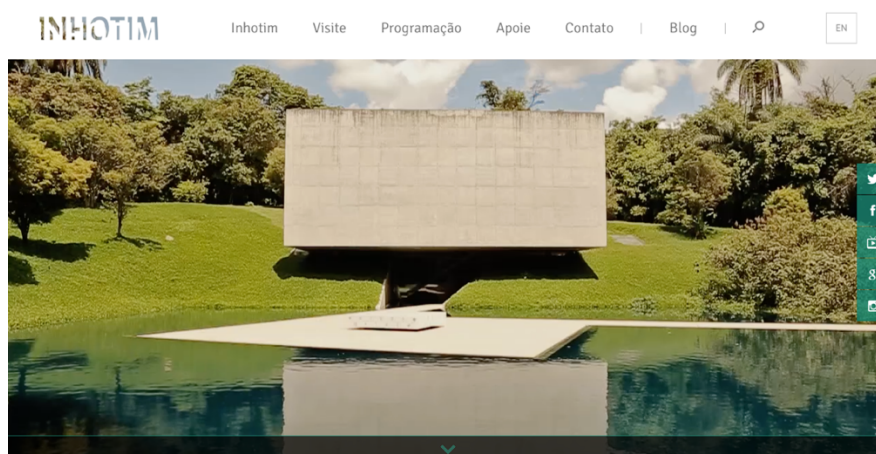
Fonte: Página do Tate no Twitter

Para terminar analisamos o caso brasileiro - o **Inhotim**, localizado em Brumadinho (Minas Gerais, Brasil) e considerado por muitos uma das maiores instituições de arte contemporânea do Brasil e um dos maiores centros de arte ao ar livre da América Latina. Os seus acervos - artístico e botânico - são dedicados a atividades educativas e sociais, desenvolvidas para os seus diferentes públicos. O Inhotim é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) e a sua programação abrange as temáticas arte, música, dança, meio ambiente, educação e visitas guiadas. No que diz respeito à sua comunicação *online*, o Inhotim utiliza como principais canais um website e perfil nas redes sociais – Facebook, Twitter, Instagram, YouTube e Google +.

Quanto ao seu website, este é estruturado apenas com seis botões principais (“Inhotim”, “Visite”, “Programação”, “Apoie”, “Contato” e “Blog”) e uma imagem animada na *homepage*, que alterna sempre que se volta a esta página (figura 24). O visitante pode ainda encontrar na página principal, uma janela que indica as atividades que ocorrerão brevemente. Através do botão “Inhotim”, o utilizador poderá conhecer mais sobre a instituição e a sua oferta; logo a seguir, através do “Visite” é possível aceder a informações úteis relativas a acessos, horários, tarifários, entre outros; na programação, o usuário poderá pesquisar as atividades do Inhotim através de um calendário e/ou filtros consoante os seus interesses; através do “Apoie”, o visitante é convidado a tornar-se

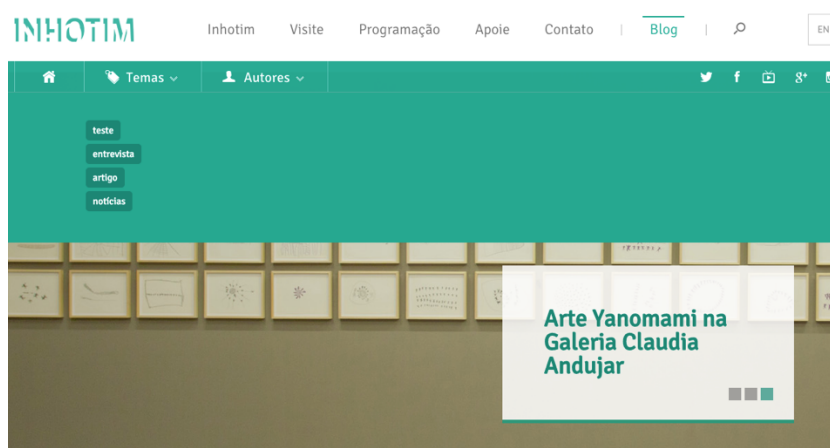
membro – “Amigo” – do Inhotim; no “Contato” é possível não só aceder a informações sobre como contactar a instituição, como também é possível programar um evento pessoal ou enviar uma candidatura espontânea; na secção “Blog”, o utilizador é reencaminhado para uma página integrada no website, onde são produzidos artigos, notícias e entrevistas produzidos por uma redação ou outros autores convidados (figura 25). A velocidade média do website é de 60%, com um tempo médio de carregamento de página de 4,4 segundos e um tamanho total de página de 1,77 mb.

Figura 17 Website do Inhotim



Fonte: Website do Inhotim

Figura 18 Blog do Inhotim

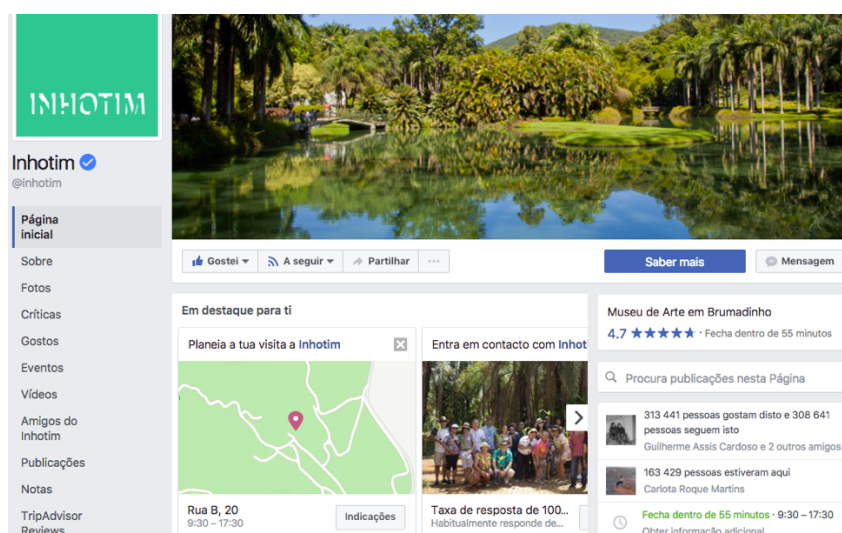


Fonte: Blog do Inhotim

Passando para as redes sociais, ir-se-á apenas abordar o Facebook, Instagram e Twitter, por serem as análises que interessam para este trabalho. Começando pelo Facebook, o Inhotim incentiva logo ao visitante a conhecer melhor a instituição, ao colocar “saber mais” como botão principal. Do lado esquerdo, o Inhotim ordena os seus botões por “Sobre”, “Fotos”, “Críticas”, “Gostos”, “Eventos”, “Vídeos”, “Amigos Inhotim”

(desativo), “Publicações”, “Notas” (não atualizado desde 2013) e “TripAdvisor Reviews”. Nas suas publicações o Instituto usa com maior frequência fotografias e links do seu website e faz as suas partilhas uma vez por dia, sendo que nalguns dias não faz qualquer tipo de publicações. As suas descrições não são, por norma, demasiado longas e são sempre acompanhadas de um link que redireciona o visitante para o seu website. Atualmente, o Inhotim está cotado com 4.7 estrelas, em 5, tem um total de 313 441 fãs, dos quais 308 641 são seguidores. O Instituto contabiliza ainda um total de 2385 menções à sua página e 163 428 pessoas que registaram ter visitado o local.

Figura 19 Página do Inhotim no Facebook



Fonte: Página do Inhotim no Facebook

Figura 20 Exemplo de uma publicação do Inhotim no Facebook



Fonte: Página do Inhotim no Facebook

No que concerne ao Instagram, o Inhotim apresenta ao seu público apenas uma linha descritiva sobre o Instituto, com tradução em inglês por baixo e seguido do link para o seu website e da sua morada. As publicações costumam estar a par com as do Facebook e como tal, as partilhas são também feitas uma vez por dia, havendo dias sem qualquer tipo de conteúdo. Nesta plataforma o Inhotim possui perto dos 2 mil seguidores.

Figura 21 Perfil do Inhotim no Instagram



Fonte: Perfil do Inhotim no Instagram

Por fim, e terminando a análise de Benchmarking, no perfil seu no Twitter, o Inhotim apresenta também uma breve descrição sobre si. Com aproximadamente 65 mil de seguidores, o Inhotim não apresenta uma regularidade nas suas publicações, as quais poderão acompanhar ou não as do Facebook. Recorre muito a imagens e utiliza novamente descrições sucintas e quase sempre com uma identificação de uma página, ou links, ou *hashtags*. As suas fotografias de capa e perfil acompanham as mesmas do Facebook.

Figura 22 Perfil do Inhotim no Twitter



Fonte: Perfil do Inhotim no Twitter

Terminada a análise de benchmarking, conclui-se que em todos os casos as instituições possuem um website e contas nas mesmas redes sociais que Serralves, e quer o MoMA, quer o Inhotim, têm um blog, onde publicam diversos conteúdos. Os websites oferecem de imediato as informações mais importantes para o consumidor e a sua *homepage* apresenta logo conteúdo multimédia, em grandes dimensões. Nas redes sociais a comunicação é praticamente voltada para a oferta de cada uma das instituições e para os seus eventos, havendo sempre sintonia entre as diferentes plataformas e uma grande aposta nos conteúdos multimédia.

Abordadas as instituições que poderão servir como exemplo para a Fundação de Serralves, na elaboração da sua estratégia digital, passamos para uma análise do mercado onde se insere a instituição.

3.1.2.3. Mercado

A análise do mercado consiste numa macro análise do ambiente que envolve a organização em causa, ou seja, uma análise a nível político, económico, social e tecnológico, podendo-se também acrescentar fatores ambientais e legais se necessário. A esta análise atribui-se a sigla “PEST” ou “PESTEL” conforme os indicadores, e os seus pontos serão agora focados em Portugal, mas abordados de acordo com as causas que influenciam a Fundação de Serralves. Excluir-se-ão os indicadores ambientais e legais, por não serem considerados pertinentes ao estudo em causa.

Tabela 7 Análise PEST

CONTEXTO	FATORES	IMPACTO POSITIVO	IMPACTO NEGATIVO
POLÍTICO	Austeridade desde 2010		Perda de autonomia do Ministério da Cultura, que não foi capaz de delinear e executar uma estratégia efetiva
	Maior investimento no setor cultural pelas autarquias, em relação ao Estado		Duplicação de esforços e incompatibilidade de objetivos e medidas
	Articulação entre políticas culturais com as da educação	Democratização da cultura, integração social e redução das desigualdades de acesso à cultura	
	XXI Governo compromete-se a desenvolver uma maior e melhor articulação entre a administração central e local, criando uma maior proximidade entre o Ministério da Cultura, enquanto principal promotor da política cultural, e os centros de decisão locais e regionais	Maior apoio financeiro às instituições culturais	
	XXI Governo pretende aumentar cooperação entre o setor da cultura e do turismo	Maior promoção da arte, cultura e património material e imaterial, aumentando o número de potenciais novos visitantes a instituições culturais como Serralves	
	XXI Governo prevê medidas de preservação de coleções de arte contemporânea e registar coleções de arte do setor privado que se encontram em risco de extradição definitiva	Enriquecimento e fortalecimento da Coleção de Serralves	
	Possibilidade de consignação do IRS a instituições culturais, atualmente em vigor	Fundação de Serralves beneficiária desta medida, o que lhe traz mais uma fonte de investimento	

ECONÓMICO	Crescimento de 2,8% do PIB nacional, no primeiro trimestre de 2017, causado pelo crescimento das exportações e do investimento	Aumento da confiança dos consumidores; maior credibilidade face à UE, que ajuda a estimular o investimento	
	Diminuição da taxa de desemprego	Aumento da confiança dos consumidores	
	Diminuição do consumo das famílias de atividades de lazer, recreação e cultura (2010-2014)		Menos receitas geradas nestes setores
	Aumento de 1% da taxa de inflação nas atividades de lazer, recreação e turismo, no último ano		Diminuição do poder de compra
	Maior oferta de museus na região Norte, nomeadamente no Grande Porto e Porto		Maior competitividade
	Município do Porto registou um crescente número de visitantes, dos quais a maior parte foram estrangeiros	Maior procura	
	Aumento do turismo em Portugal	Maior procura de serviços turísticos e culturais; aumento das receitas	
SOCIAL	Mais de metade da população portuguesa é população ativa (entre os 15 e os 64 anos)	Visitantes dos museus têm uma idade média de 41 anos	
	Crescimento do número de pessoas que conclui o ensino superior	Visitantes dos museus são maioritariamente pessoas qualificadas	
	Portugal considerado o 3º país mais pacífico do mundo	Quanto maior a estabilidade e a qualidade de vida, maior será a procura por Portugal e consequentemente o consumo no país	
TECNOLÓGICO	Acordo de Pareceria entre Portugal e a Comissão Europeia (Portugal 2020), numa estratégia de investigação e inovação de Portugal	Aumento do I&D empresarial através do apoio com subsídios e crescimento em avanços tecnológicos	

Concluída a análise PEST, facilmente se conclui que a Fundação de Serralves tem vários indicadores a seu favor. Para começar, existe uma política preocupada e voltada para a cultura, investindo em instituições deste cariz; além disso, os fatores económicos e sociais revelam-nos uma sociedade que mais aposta na cultura e na sua educação, assim como um grande crescimento do turismo, nomeadamente no Norte de Portugal, e de turistas que procuram a oferta cultural nacional; e os fatores tecnológicos apontam-nos para uma maior preocupação no desenvolvimento de inovações e instrumentos que facilitem a competitividade das empresas. Posto isto, a Fundação de Serralves reúne uma data de elementos, desde ganho de benefícios estatais, a aumento da procura, assim como melhoria no campo da inovação e competitividade, que lhe permitem crescer ainda mais e levar a cabo a sua missão.

3.1.2.4. Análise SWOT

A análise SWOT é a análise mais completa e resumida sobre uma empresa e o ambiente que a rodeia. Nesta análise são reunidos quer fatores internos (forças e fraquezas da empresa), quer externos (oportunidades e ameaças), que permitirão identificar pontos estratégicos para a ação da empresa. Esta análise explora as oportunidades do mercado, identifica ameaças externas, delineia as forças da empresa de modo a protegê-las e aponta as suas fraquezas, para que possam ser combatidas (Hill, Jones, & Schilling, 2015).

Assim, uma empresa deve: (1) tirar máximo partido das suas forças e aproveitar as oportunidades do mercado; (2) minimizar os seus pontos fracos, tirando partido das oportunidades externas; (3) minimizar as ameaças externas, tirando máximo partido das suas forças; e (4) tentar minimizar ao máximo os seus pontos fracos, assim como combater as ameaças do mercado (Teixeira, 2011).

Neste trabalho pretende-se melhorar a estratégia digital da Fundação de Serralves e, para isso, importa conhecer as suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, de modo a melhor determinar qual o caminho a seguir e que aspetos poderão ser aproveitados para um novo plano de marketing digital. Analisaremos, então o caso da Fundação de Serralves:

Tabela 8 Matriz SWOT da Fundação de Serralves

<div>Fatores internos</div> <div>Fatores externos</div>	FORÇAS (S) <ol style="list-style-type: none"> 1. Notoriedade; 2. Significativo número de seguidores das redes sociais; 3. Diversas áreas de atuação 	FRAQUEZAS (W) <ol style="list-style-type: none"> 1. Presença internacional pouco consolidada; 2. Fraca presença digital; 3. Comunicação digital demasiado informativa 4. Preço
OPORTUNIDADES (O) <ol style="list-style-type: none"> 1. XXI Governo voltado para uma maior aposta na cultura; 2. Crescimento do turismo e popularidade da cidade do Porto 	FORÇAS - OPORTUNIDADES <p>S1+S3+O2 - Comunicação mais forte, cruzada e abrangente;</p> <p>S2+O1 - Campanhas de WoM;</p>	FRAQUEZAS - OPORTUNIDADES <p>W1+O1+O2 - Investimento na iniciativa de “Coproduções Internacionais”;</p> <p>W2+O1 - SEO;</p> <p>W4+O1+O2 - Campanhas e promoções;</p> <p>W3+O1+O2 - Marketing de conteúdo</p>
AMEAÇAS (T) <ol style="list-style-type: none"> 1. Concorrência; 2. Presença online, que coloca Serralves num mercado mais abrangente e competitivo 	FORÇAS - AMEAÇAS <p>S3+T1 - Explorar novas iniciativas, dentro da sua atual oferta;</p> <p>S1+S2+T2 - Publicidade nas redes sociais;</p> <p>S1+S2+T1+T2 - Marketing de conteúdo</p>	FRAQUEZAS - AMEAÇAS <p>W4+T1+T2 - Aquisição de bilhetes online com benefícios;</p> <p>W2+T2 - Contratação de mais colaboradores para o digital;</p> <p>W2+T2 - Melhoria do website;</p> <p>W2+T2 - Adaptação mobile do website</p>

Fonte: Elaboração própria com base na matriz de Teixeira (2011)

Ao analisar o disposto na análise SWOT realizada para a Fundação de Serralves, rapidamente se conclui que a organização tem vários fatores a seu favor, não só a nível de forças internas, mas também de oportunidades de mercado. Contudo, apresenta também algumas fragilidades internas, assim como algumas ameaças externas. A grande notoriedade da Fundação é certamente uma grande força que deverá ser aproveitada não só para se poder expandir e conseguir cumprir com a missão de sensibilizar os variados públicos aos temas da Arquitetura, Arte Contemporânea, Paisagem e temas críticos da

sociedade, mas também para criar maior valor junto do consumidor, tornando-se uma instituição *top-of-mind* na sua área de atuação. Porém, há que notar que a grande parte do público visita Serralves em momentos especiais de gratuidade e apesar da sua diversidade de oferta, as suas atividades interessam apenas a um nicho da sociedade, com exceção às atividades do Parque.

Contudo, atravessa-se em Portugal uma fase em que o Governo demonstra uma maior preocupação com a cultura, juntando a época de apogeu da cidade do Porto em relação ao turismo – estes dois fatores podem ser bastante benéficos para o crescimento da Fundação de Serralves. Todavia, importa ter em consideração a localização que Serralves tem na cidade do Porto, que além de estar bastante afastada do centro, não é um local com muitas facilidades a nível de transporte.

No que concerne ao digital, o foco deste trabalho, a Fundação apresenta um número significativo de fãs nas suas redes sociais. Tal demonstra, não só que há um elevado número de pessoas interessadas nas atividades da Fundação, mas também espelha a sua notoriedade. Deste modo, Serralves tem uma maior capacidade de poder comunicar com um público mais abrangente, o que tanto é positivo pois poderá captar mais visitantes, mas também pode ser uma ameaça, já que passa a atuar num mercado ainda mais competitivo. Neste sentido, Serralves terá que se adaptar melhor aos meios digitais e procurar responder aos interesses do público, para que consiga ter uma forte e positiva presença *online* e, conseqüentemente, aumentar o seu grau de competitividade e notoriedade – este é o principal objetivo do presente trabalho.

3.2. Objetivos

Numa visão geral, com este trabalho pretende-se realizar um plano de marketing digital aplicado à Fundação de Serralves e às plataformas onde atualmente já atua. Antes de se expandir para outros campos digitais, a Fundação de Serralves deve ocupar uma posição forte nos canais onde já está presente. Este plano deverá ser um complemento à estratégia offline e não um substituto.

Ao longo do estágio realizado na Fundação de Serralves e da análise acima realizada neste relatório, percebeu-se que a estratégia de Serralves nos canais digitais está atualmente demasiado voltada para os interesses da entidade, ao invés dos interesses dos seus públicos. Além do mais, a Fundação possui um website confuso e pouco intuitivo.

Apesar de o número de fãs que possui nas redes sociais ser bastante positivo, não se assiste a um bom *engagement* dos mesmos. Posto isto, após compreender qual a perceção que o público tem relativamente à atual presença digital da instituição, interessa com este plano:

- Melhorar a experiência do consumidor no website através de uma melhor navegação, usabilidade e gestão de conteúdos, aumentando o tráfego e número de retenção de utilizadores;
- Adequar melhor a comunicação nas redes sociais, consolidar relações e aumentar lealdade do público, indo ao encontro dos seus interesses, criando uma presença digital mais significativa através do aumento do número de fãs e e do grau de *engagement*;
- Aumentar a notoriedade da instituição, através do aumento do WoM digital.

Para concretizar estes objetivos é necessário traçar uma estratégia focada e dirigida a um determinado público-alvo e que será o esqueleto do plano delineado, servindo de base para a determinação das táticas e ações.

3.3. Estratégia

A estratégia é o ponto de um plano de marketing que define como é que serão atingidos os objetivos propostos.

A estratégia que se coloca para o seguinte plano de marketing digital de Serralves, visa aproveitar a notoriedade da instituição perante o seu atual público e fidelizá-lo através do combate dos pontos fracos da Fundação nos meios digitais (website complexo e ruidoso; conteúdos demasiado institucionais nas redes sociais). Conquistando este território, espera-se que o prestígio de Serralves aumente, através do WoM.

Deste modo, a estratégia exige a determinação de um público-alvo. Para este trabalho, o *target* é o atual consumidor nacional de Serralves, principalmente das suas plataformas digitais (website, Facebook, Instagram e Twitter), que foi traçado de acordo com as informações recolhidas sobre a faixa etária, sexo, interesses e comportamento dos visitantes da Fundação (estudo feito pela instituição) e de consumidores de arte e cultura (analisados nos dois *focus group* realizados); e do perfil de utilizadores do seu website e fãs das três redes sociais (faixa etária e sexo):

- **Persona 1:** rapaz de 25 anos, solteiro e estudante. Tem como principais hobbies ouvir música, ir a concertos, ler, estar com os amigos e viajar. É consumidor dos meios digitais, tendo conta no Facebook e no Instagram, mas tem uma personalidade e atitude discretas. É uma pessoa simples e que aprecia muito elementos visuais.
- **Persona 2:** mulher de 46 anos, casada, com dois filhos e que trabalha no setor privado. Tem como principais hobbies passear, estar com contacto com a natureza, viajar, ouvir música, ir ao cinema e ler. É consumidora dos meios digitais e tem uma conta somente no Facebook, onde, apesar de só lá ir de vez em quando, tem uma presença ativa. É também uma pessoa simples e emotiva, que tal como a persona 1, aprecia muito elementos visuais.

As duas personas traçadas têm em comum o gosto por cultura e por viajar. Além disso, são pessoas que utilizam os meios digitais, estando até presentes nas redes sociais – essencialmente o Facebook. São também duas pessoas que utilizam os meios digitais para procurar informação útil e complementar, que apreciam a simplicidade e a presença de componentes visuais fortes.

Considerando a opinião do público e apoiando-se nos seus gostos e preferências, Serralves distinguir-se-á nas plataformas digitais, pela maior proximidade e estreitamento de laços que criará com os utilizadores. Através da resposta às suas necessidades, Serralves aumentará o seu prestígio nos canais digitais, aumentando o número de visitas ao seu website e o grau de *engagement* nas redes sociais. Todos estes fatores permitirão que Serralves aumente a sua visibilidade no mundo digital, um mundo sem barreiras, onde a instituição terá a possibilidade de tornar a sua presença e notoriedade ainda mais fortes a nível nacional e internacional.

De facto, apesar da grande notoriedade e elevado prestígio da Fundação de Serralves (Fundação de Serralves, 2013), esta instituição deseja chegar ainda mais longe e tornar-se num polo de referência nas áreas da Arte Contemporânea, Arquitetura, Paisagem e assuntos críticos da sociedade, não só a nível nacional, mas também internacional. Para tal, é necessário que as ações tomadas estejam adaptadas às necessidades e interesses do seu público.

Começando pela melhoria da experiência do consumidor nas plataformas digitais, pretende-se com este plano fidelizar o público e reforçar o posicionamento de Serralves na mente do consumidor, enquanto instituição moderna, confiável, de qualidade, que inspira, entretém e educa. Seguindo este caminho, Serralves aumentará a sua notoriedade e poderá melhor cumprir a sua missão de sensibilizar os vários públicos para a Arte Contemporânea, Arquitetura, Paisagem e assuntos críticos da sociedade.

Apesar de a ferramenta para este plano ser a internet, deverá existir um cruzamento e integração da estratégia *online* com a estratégia *offline*, para que haja coerência e maior eficácia dos esforços promocionais da Fundação e das suas atividades.

3.4. Táticas

As táticas correspondem aos detalhes da estratégia e ao contrário do que acontece com a estratégia, que deve ser pensada a longo-prazo, as táticas devem ser de curto-prazo e flexíveis. As táticas correspondem ao marketing mix e ao cronograma da utilização das ferramentas (Chaffey & Smith, 2013).

3.4.1. Marketing Mix

Conhecido pelos 4 P's, o marketing mix é a combinação dos fatores necessários para a satisfação do mercado: produto, preço, distribuição e promoção (Dominici, 2009). Porém, hoje em dia existem diferentes abordagens, sendo uma delas os 7 P's, na qual se acrescenta aos 4 P's iniciais mais 3: pessoas, evidências físicas e processos (Chaffey & Smith, 2013).

Neste trabalho iremos abordar os 7 P's do marketing mix, baseados na esfera digital, apesar de também terem de ser integrados e estar em consonância com o mix tradicional (offline).

Produto – neste contexto digital, o produto vendido é a marca Serralves, que se traduz pela experiência do consumidor. Assim sendo, neste ponto deve-se responder às seguintes questões: (1) como pode o consumidor ser ajudado?; (2) que informações procura o público-alvo?; (3) como pode o tempo do consumidor ser poupado? (4) que valor adicional pode ser atribuído quando o consumidor visita o website? Vejamos agora a resposta a cada uma delas:

Tabela 9 Marketing mix - produto

Questões	Respostas
Como pode o consumidor ser ajudado?	Através das melhorias atribuídas ao website, há produção de mais conteúdos diversificados e colocando disponível a possibilidade de comprar bilhete online, o consumidor terá uma maior facilidade de acesso às informações e conhecer melhor a marca Serralves (quer a sua oferta, quer a sua história), assim como poderá mais facilmente planear a sua visita à instituição.
Que informações procura o público-alvo?	O público-alvo deste plano, que corresponde ao público que mais consome Serralves, interessa-se por informação que seja útil, educativa, factual e interessante, nomeadamente: informação acerca de horários e tarifários, informação acerca das exposições e todas as atividades promovidas por Serralves, informações complementares sobre os artistas e a história de Serralves.
Como pode o tempo do consumidor ser poupado?	Através da aplicação das melhorias da estrutura do website, o consumidor terá uma maior facilidade em encontrar a informação que procura. O website será mais intuitivo e acessível a qualquer utilizador. Além disso, aplicando a possibilidade de compra de bilhete online, o consumidor será beneficiado pelo conforto e rapidez de aquisição do bilhete, evitando as filas da bilheteira.
Que valor adicional pode ser atribuído quando o consumidor visita o website?	O acesso ao website de Serralves será uma experiência dinâmica e apelativa, onde o utilizador terá acesso a uma vastíssima informação acerca de tudo o que a instituição tem para oferecer. Com a criação de um blog integrado no website, o utilizador terá ainda acesso a conteúdos enriquecedores e variados que vão ao encontro dos seus interesses e que

	complementarão as informações básicas fornecidas no website.
--	---

Fonte: Elaboração própria com base nos autores Chaffey & Smith (2013)

Assim conclui-se que com as melhorias aplicadas ao website de Serralves e a produção de novos e mais conteúdos para esta plataforma e para as redes sociais, haverá uma maior aproximação entre Serralves e o consumidor. Este terá uma maior e melhor acessibilidade às informações de que necessita e que são do seu interesse, assim como lhe será mais fácil visitar e conhecer a Fundação.

Preço – neste ponto iremo-nos focar essencialmente no bilhete para visitar Serralves. Com a implementação da venda online, pretende-se que o consumidor usufrua da possibilidade de evitar a fila da bilheteira, assim como de um desconto simbólico de 5% face ao preço do bilhete inteiro vendido na bilheteira, ficando um bilhete de acesso ao Museu e Parque por 9,5€, um bilhete de acesso ao Parque por 4,75€ e o bilhete Miró com acesso a Museu e Parque por 15,2€.

Quanto aos métodos de pagamento, deverão estar disponíveis as opções de pagar com cartão de crédito, pelo Paypal, assim como por referência de multibanco.

Distribuição – a ideia base neste ponto é: aumentar a representação da marca e tornar o produto e/ou serviço vasta e rapidamente disponíveis. A distribuição deve ser de multi-canal para garantir que os produtos e serviços estão facilmente disponíveis para o consumidor (Chaffey & Smith, 2013).

Neste plano, os canais selecionados para distribuir a marca Serralves são essencialmente o website e as redes sociais (Facebook, Instragram e Twitter) da instruição. Contudo, não só deverá haver um acompanhamento dos canais offline, como também a versão mobile do website deverá ser trabalhada e melhorada.

Comunicação – são as ferramentas de comunicação e promoção de Serralves. Para o seguinte plano ir-se-ão utilizar: campanhas (incentivos, prémios, esquemas de lealdade online), PR (novidades lançadas online, redes sociais, links, conteúdos virais), publicidade/patrocínios (promoção de publicações nas redes sociais), merchandising (design do website) e WoM (marketing viral, reviews).

Para uma comunicação eficaz, é importante a utilização das diversas ferramentas do mix promocional (optar pelas que mais se adequam aos objetivos do plano); a integração entre os meios online e estes com os offline; a criatividade; a interação; a

globalização, ou seja, deve-se ter em atenção que estando presente no mundo digital estamos a globalizar a marca e por isso há certas precauções que devem ser tidas em consideração; e a disponibilidade de recursos, que devem ser escolhidos cuidadosamente.

Pessoas – as pessoas são uma parte fundamental do marketing mix, pois correspondem aos colaboradores que representam a marca. Assim, é necessário que a organização contrate o número adequado e as pessoas certas para desempenhar a função, treiná-las (envolve-las com os valores da marca e as melhores práticas digitais) e premiá-las ou motivá-las apropriadamente.

Para a situação de Serralves, devem existir pelo menos dois colaboradores a tempo inteiro, que estejam somente dedicadas ao website e redes sociais da Fundação. Estes colaboradores devem ter liberdade criativa e estar sempre atentos às plataformas, de modo a responder a mensagens que sejam recebidas, comentários que sejam feitos, reviews indesejados, assim como manter as plataformas atualizadas e estudar o desempenho das mesmas. Devem ser pessoas com sólidos conhecimentos em marketing digital e devem ter um acompanhamento inicial para que sejam envolvidos nos valores de Serralves.

Evidências físicas – as evidências físicas são os detalhes apresentados aos consumidores e que estes avaliarão para confiar ou não num determinado serviço. No mundo digital, essa evidência pode ser o aspeto do website – a evidência mais importante, por ser o primeiro impacto que o utilizador terá da marca. Posteriormente, é preciso garantir a sua privacidade (dados), tempo e segurança (pagamento). Portanto, é preciso que a marca seja transparente e que inclua no seu website todas as informações necessárias para que o utilizador se sinta confiante.

Outros fatores que influenciam o regresso dos utilizadores ao website são os conteúdos de qualidade, a fácil navegação, a rapidez e a constante atualização.

Através da aplicação da reestruturação do website de Serralves, para um design simplificado e conteúdos do interesse do consumidor, iremos tornar a evidências físicas um ponto ainda mais forte da Fundação, uma vez que a marca Serralves já é uma marca notória e de confiança.

Processos – neste último ponto são detalhados: quem monitoriza o quê, quem compila os relatórios e análises, quem responde a comentários, quem é que analisa os

comentários, reclamações, sugestões, preocupações, problemas e oportunidades, o que é que acontece a esta informação, que tipo de decisões afeta e com que frequência. No online, muitos dos processos não são visíveis ao consumidor, porém outros, como o menu, formulários, cesto de compras, e-mails e interação são visíveis e usados pelo utilizador para julgar os serviços. É necessário que o *front-office* esteja interligado com o *back-office*.

No caso concreto de Serralves, existe já uma pessoa responsável pela análise de dados do website, redes sociais e e-mail marketing, porém os colaboradores que viessem a ficar responsáveis pela atualização do website e pela coordenação das redes sociais, devem também analisar constantemente os dados, de modo a irem ajustando a sua estratégia aos resultados obtidos. Estes colaboradores que estejam designados para o website e redes sociais deverão ter a capacidade de responder a comentários, reclamações, sugestões e demais situações. No entanto, para casos mais complexos, deverá existir uma pessoa responsável pela gestão de conflitos.

Analisada a informação, esta deverá constar em relatórios semanais que deverão ser entregues a um coordenador que deverá tomar decisões relativamente aos dados e possíveis propostas de melhoria apresentadas.

Posto isto, a próxima etapa tem como finalidade a organização temporal das várias atividades.

3.4.2. Cronograma

O cronograma tem como finalidade a organização temporal do uso de cada ferramenta tática, de modo a simplificar o processo e a guiar os profissionais. Para tal, irá ser utilizado o modelo da tabela de Gantt. As ferramentas serão distribuídas de acordo com a lógica de criar primeiro a credibilidade, através da melhoria da experiência do consumidor (fidelizar o atual público) e posteriormente aumentar a visibilidade.

Tabela 10 Cronograma das ferramentas táticas

	Ago /17	Set /17	Out /17	Nov /17	Dez /17	Jan /18	Fev /18	Mar /18	Abr /18	Mai /18	Jun /18	Jul /18	Ago /18	Set /18	Out /18	Nov /18	Dez /18
Website (reestruturação e design)	x	x	x														
Blog (criação de um blog integrado no website, onde serão publicados conteúdos diversos)			x	x													
Marketing de conteúdo (website, redes sociais e blog)				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Redes sociais (análise e interação)		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
PR (marketing viral)					x	x				x	x			x			x
Sales Promotions (campanhas, passatempos)					x			x				x				x	

Fonte: Elaboração própria segundo a tabela de Gantt apresentada por Chaffey & Smith (2013)

A atribuição de cada tática a um determinado mês, foi definido de acordo com as atividades e eventos que acontecerão em Serralves desde agosto de 2017 e dezembro de 2018. Uma vez que a reestruturação do website é de máxima prioridade e o mês de agosto é o período mais calmo para a Fundação, considera-se que seja o momento indicado para começar a elaborar propostas para a nova estrutura do website. Quanto ao PR e ao *sales promotion*, foram escolhidos meses-chave de acordo com a programação de Serralves – os meses mais importantes. O marketing de conteúdo, por seu turno, deverá ser levado a cabo ao longo de todo o ano, assim como a análise da performance de cada plataforma.

Determinadas as táticas e a ordem cronológica de cada ferramenta tática, é agora necessário explicar de que modo serão executadas as táticas, ou seja, determinar quem é responsável pelo quê e quando.

3.5. Ações

As ações são a parte de um plano de marketing que corresponde à execução das táticas. Cada tática é assumida como um mini-projeto, onde são estabelecidas uma série de ações. Nesta etapa é definido em detalhe o trabalho a ser realizado, de acordo com o diagnóstico realizado anteriormente (atuais pontos fracos de Serralves, a concorrência, o benchmarking e o estudo dos consumidores); e quais os responsáveis pela sua implementação.

Abordaremos então as ações, pela ordem estabelecida das ferramentas táticas:

Website: para a reestruturação do website é importante que este seja criado de raiz, de modo a que haja uma maior abertura para a criatividade. O novo design implica a funcionalidade, o conteúdo, a forma, a organização e a interação. Um website que seja *user-friendly* é essencial para que o utilizador consiga facilmente encontrar a informação que necessita, completem as suas ações rapidamente e tenham uma experiência positiva.

De acordo com o estudo dos consumidores, o website deverá espelhar os três pilares de Serralves (Casa, Museu e Parque), ser simples, fornecer rapidamente as informações úteis para um visitante (i.e.: horários e tarifários), priorizar conteúdos importantes (i.e.: informações sobre arte contemporânea e fichas de artistas) e conduzir o utilizador para a ação. Tal como também foi mencionado no *focus group* (grupo 1), a agenda é outro elemento a ser trabalhado, de modo a que a pesquisa de eventos seja ainda mais simplificada. Utilizando como exemplo as instituições utilizadas para benchmarking, assim como as referidas no *focus group*, considera-se que a agenda deverá ser organizada por filtros, onde é possível não só segmentar as atividades por datas, mas também por áreas de interesse, cores que as diferenciem (à semelhança do que já acontece) e a possibilidade de o utilizador visualizar os eventos por dia, semana ou mês, assim como em lista, grelha ou calendário (i.e.: Barbican, Casa da Música e Booking).

Além da organização e tal como foi discutido em ambos os *focus group* realizados, o website deverá possuir uma imagem forte e apelativa, que transmita ao utilizador o que Serralves é – tem que ser memorável. Considerando as ideias propostas pelos participantes, considera-se que o melhor caso a seguir é o do Inhotim, supra referido na análise de benchmarking, e da empresa ecoTours Portugal, mencionada no *focus group* com o grupo 2, cujas *homepage* iniciam com imagens fortes e em movimento, que vendem o seu produto – no caso do Inhotim os seus espaços e no caso da ecoTours Portugal o rio Douro. Deste modo, a página inicial do website de Serralves deveria apresentar de forma grandiosa e interativa os seus espaços de forma alternada: Casa, Museu e Parque, excluindo todo o ruído de informação que está atualmente presente.

A reestruturação do website deve ser realizada por designers e apesar de Serralves utilizar a plataforma Seara como *backoffice*, dever-se-á averiguar se é a que mais se adequa às necessidades de Serralves. Esta revisão deverá ser realizada pelo coordenador de marketing e o responsável pelo marketing digital, que deverão procurar

ma solução simples e com uma melhor adaptação aos dispositivos móveis, já que o modelo atual não é *responsive*, tal como mencionado pelos participantes do grupo 1 do *focus group*.

O website deverá ser da responsabilidade de um profissional de marketing digital, que terá como principais funções atualizá-lo e monitorizar o seu desempenho. Essa avaliação deve ser periódica e contínua, e deve constar num relatório que será entregue ao coordenador de marketing e ao diretor do departamento, que em conjunto deverão analisar a situação.

Blog: a ideia de criação de um blog surgiu do benchmarking realizado e adicionalmente às discussões tidas nos *focus group*, principalmente com o grupo 1 que tanto manifestou a diversidade de conteúdos interessantes e educativos. Neste sentido, no momento de reestruturação do website, deverá ser considerado um botão que integre um blog (à semelhança do botão “Serralves News” já existente), onde o utilizador poderá aprofundar os seus conhecimentos nas diversas temáticas defendidas por Serralves.

Para a construção do blog dever-se-á decidir em primeiro lugar quantas e quais as rubricas que este irá englobar, para que posteriormente os designers possam desenhá-lo de acordo com a oferta.

O blog deverá incorporar botões que permitam a partilha dos conteúdos do blog nas redes sociais e por e-mail. Em cada publicação, os utilizadores deverão ter a possibilidade de comentar e gostar.

A atualização e avaliação do desempenho do blog deverá estar ao cargo de um profissional de marketing e comunicação, que esteja apenas dedicado a esta função que implica: produção e gestão de conteúdos, monitorização de comentários, análise diária do desempenho, desenvolvimento de relatórios. À semelhança do website estes relatórios deverão ser entregues e analisados pelo coordenador de marketing e diretor do departamento.

Marketing de conteúdo: de acordo com a análise realizada às redes sociais de Serralves e das instituições usadas para benchmarking, assim como o discutido nos *focus group* realizados, é muito importante que Serralves adote uma estratégia de marketing de conteúdo, de modo a produzir conteúdos mais interessantes para o seu público e aumentar a sua notoriedade. Este deverá ser aplicado no website, blog e redes sociais

(Facebook, Instagram e Twitter), diariamente e várias vezes ao dia, de modo a garantir que Serralves se mantenha atual.

Relativamente ao website, de acordo com o que foi discutido em ambos os *focus group* e estudado pela análise de benchmarking, conclui-se que Serralves deve incluir nesta plataforma todo o tipo de informação relativa às suas atividades, sejam elas quais foram. Além disso, deverão incluir mais informação relativamente às exposições e artistas que recebem, assim como ser mais transparentes nas informações que disponibilizam, nomeadamente tarifários. Serralves deve ter pelo menos uma pessoa que esteja inteiramente dedicada à atualização do website e que tenha a capacidade de sugerir novos conteúdos e/ou disposições, consoante o *feedback* que vai adquirindo das análises do comportamento do utilizador.

Quanto ao blog, esta deverá ser uma plataforma que complementar o website com informações extra educativas, factuais e interessantes, que vão ao encontro dos vários temas sobre Serralves e abordados por Serralves: arte contemporânea, arquitetura, paisagem e temas críticos da sociedade. No blog devem constar rubricas de curiosidades sobre os vários temas e sobre Serralves; entrevistas aos colaboradores e artistas; histórias sobre a Fundação; artigos sobre exposições, performances e cinema; e notícias sobre eventos de Serralves. Todos estes conteúdos devem ser acompanhados de conteúdos multimédia. Os conteúdos deverão ter um formato partilhável nas redes sociais. Como já foi referido anteriormente, o blog deverá ser da responsabilidade de pelo menos um profissional, que também deverá ter a liberdade de sugerir novos temas, rubricas e abordagens.

Em terceiro lugar, as redes sociais. Tendo em conta a diversidade de conteúdos a serem publicados e produzidos, pelo menos uma pessoa deve estar somente responsável pelas redes sociais de Serralves. As publicações devem ser diárias e no Instagram e Twitter devem ser feitas pelo menos duas a três publicações por dia. No Facebook não se aconselha a que sejam feitas mais do que três publicações por dia, sendo que se tal acontecer dever ser intercalado com dias em que só uma ou duas publicações são feitas.

- Facebook: Serralves tem já uma forte presença nesta plataforma, tal como averiguado na análise interna. Porém, apesar do elevado número de fãs e seguidores, as suas publicações não têm um grande alcance. Aliás, tal foi conferido no *focus group* com o

grupo 1, em que todos os elementos denunciaram não receber qualquer tipo de informação sobre Serralves nesta rede social, apesar de seguirem a página. Assim, tendo em conta o tipo de conteúdos que o público mais demonstrou apreciar e o alcance tido pelas publicações, sugere-se que: haja uma gestão mais eficiente entre conteúdos institucionais e conteúdos programáticos, dando um maior relevo a estes; diminuição do *copy* das publicações para três, quatro linhas no máximo; produção de conteúdos, nomeadamente vídeos até 30 segundos, que comuniquem factos interessantes; início de uma rubrica que conte momentos históricos; promoção dos eventos e atividades promovidas por Serralves; investimento monetário em publicações que promovam Serralves e as suas atividades; realização de passatempos criativos.

- Instagram: o Instagram é uma plataforma onde apenas são publicados conteúdos multimédia, portanto, Serralves tem de apostar em imagens fortes, vídeos curtos e apelativos, mas também noutros conteúdos multimédia como GIF's e Boomerang's. Acompanhar estes conteúdos podem ser inseridas legendas muito breves, onde pode e devem ser incluídos *hashtags* que promovam Serralves e que dêem visualização ao seu perfil. Os conteúdos podem ser os mesmos utilizados para o Facebook, mas deve existir um cuidado por parte de Serralves em ir criando conteúdos exclusivos para o Instagram, para que exista motivação para o utilizador seguir a Fundação nas duas plataformas. Não esquecer ainda de utilizar a ferramenta "histórias", para a partilha de conteúdos momentâneos.

- Twitter: esta plataforma não tem o mesmo grau de importância que as anteriores, por não ser tão utilizada em Portugal e pelo público mais velho, porém deve ser trabalhada, pois o público mais jovem de hoje, será mais tarde o público-alvo de Serralves. Atualmente a conta de Serralves no Twitter está conectada com o Facebook, portanto as publicações realizadas nesta última plataforma são automaticamente publicadas na primeira. Porém, tendo em conta as características do Twitter, aconselha-se a que haja uma separação das duas plataformas. À semelhança do Instagram, publicações que promovam Serralves e os seus eventos devem estar sincronizadas, mas deverão ser produzidos também conteúdos exclusivos para o Twitter. Estes devem ser, regra geral, pequenas frases e de preferência que comentem situações que estão a

acontecer no momento. Tal como no Instagram e ainda mais nesta plataforma, o uso de *hashtags* não deve ser esquecido.

Os conteúdos do website e blog deverão também ser utilizados para partilha nas redes sociais, principalmente no Facebook, de modo a haver uma maior interação entre as diferentes plataformas e com o objetivo de gerar mais tráfego para o website.

Redes sociais: apesar de já se ter referido os conteúdos das redes sociais, importa também saber de que forma estas deverão ser geridas. Para começar, as plataformas deverão ser abordadas individualmente, mas ao mesmo tempo de forma integrada. Individualmente, pois cada plataforma tem as suas características específicas; integrada, pois a comunicação deverá ser unânime, coerente. Depois, o profissional responsável pelas redes deve também responder às mensagens recebidas e aos comentários feitos, assim como ter máxima atenção a reclamações e saber geri-las. Todas as plataformas têm de ser monitorizadas ao longo do dia e à semelhança do website e do blog, relatórios semanais deverão ser elaborados e entregues ao coordenador de marketing e ao diretor do departamento, que deverão analisá-los.

PR: as relações públicas estão relacionadas com o marketing viral. Neste ponto será trabalhado o WoM, mas tal só deve acontecer quando toda a comunicação digital estiver alinhada e a obter bons resultados. A ideia é utilizar as redes sociais para a criação de *buzz* à volta de determinada campanha ou mensagem, fazendo co que esta se espalhe de uma forma viral. A acrescentar a esta atividade, seria positivo ainda incluir no website uma área de *press releases*, onde jornalistas pudessem subscrever a alertas de e-mail de conteúdos noticiosos sobre Serralves. Tudo isto deveria ser acompanhado de uma comunicação *offline* que também promovesse a mensagem e o website, gerando maior tráfego nesta plataforma. Para um conteúdo ser viral este tem de ser: criativo, seja a mensagem em si ou o modo como esta é comunicada – vídeo, imagem; espalhar esse conteúdo por outros websites, blogs e páginas de redes sociais; chamar os utilizar para ação – partilharem; monitorizar o seu efeito.

As campanhas de marketing viral devem ser pensadas entre os profissionais responsáveis pelas plataformas digitais e o coordenador de marketing, com intervenção da assessoria de imprensa, se necessário.

Sales Promotion: por último, mas não menos importante, queremos promover a venda da marca Serralves e, portanto, de bilhetes para visitar a Fundação e para atividades por si desenvolvidas. Para a promoção destes produtos, deverá existir um apelo à ação em todos os conteúdos que patrocinem eventos de Serralves e que comuniquem a marca. Este apelo pode ser feito através de frases como “garanta já a sua presença” ou através de incentivos como prémios ou benefícios sociais inerentes. A promoção deve ser feita através de todos os canais de comunicação utilizados por Serralves e deve ser planeado pelo coordenador de marketing, mas executado pelos respetivos responsáveis por cada plataforma. O investimento nesta tática deverá ser maior nas alturas em que Serralves recebe e promove eventos de maior dimensão.

Nas tabelas que se segues, pode-se verificar de forma sucinta o conjunto de ações a ser adotado, para atingir cada objetivo proposto (tabela 9), assim como uma proposta de orçamento, estimada de acordo com a oferta do mercado (tabela 20).

Tabela 11 Ações por objetivo do plano de marketing digital

OBJETIVOS	FERRAMENTAS	AÇÕES
Experiência do consumidor a) Aumento da retenção do website b) Aumento do tráfego do website	WEBSITE	a) Design e reestruturação b) SEO e SEM
Fidelização a) Aumento do número de fãs das redes sociais b) Aumento do grau de <i>engagement</i> nas redes sociais	REDES SOCIAIS MARKETING DE CONTEÚDO	a) produção de conteúdo para cada plataforma digital (redes sociais, blog e website) a) integração do website e blog com as redes sociais b) Interação com o público nas redes sociais
Notoriedade WoM	BLOG PR PROMOÇÃO	Design e desenvolvimento Conteúdo viral e <i>media relations</i> Campanhas/passatempos

Tabela 12 Orçamento das ações

Ações	Orçamento
Reestruturação do website (com blog incluído)	7.000€ + IVA
Serviços de <i>web design</i>	500€ + IVA
Gestão das redes sociais, SEO e campanhas SEM	900€/mês + IVA
Publicidade em Adwords e Facebook	1.000€/mês + IVA
<i>Media relations</i>	1.000€/mês + IVA
Criação de um passatempo e gestão	250€ + IVA
Total	10.650€ + IVA

Detalhadas as ações a tomar para a concretização da estratégia, que por sua vez tem como missão o cumprimento dos objetivos, é crucial definir mecanismos de controlo que assegurem o caminho certo a seguir.

3.6. Controlo

Um bom plano de marketing tem de incluir sempre mecanismos que controlem a direção das ações, de modo a compreender quais aquelas que foram implementadas com sucesso e quais é que necessitam de adaptação. Para isso, é necessário escolher qual o tipo de informação que nos irá medir a performance de Serralves com a implementação das ações determinadas. É preciso garantir que os objetivos estão a ser cumpridos (Chaffey & Smith, 2013).

Um plano de controlo deve especificar as métricas, a frequência de análise, quem é responsável pela medição e por reportar o desempenho, para quem e quem é que toma decisões. O processo de controlo deve responder, por ordem, às seguintes questões:

1. O que é que pretendemos atingir? (definição do objetivo)
2. O que é que está a acontecer? (medição da performance)
3. Porque é que está a acontecer? (diagnóstico da performance)
4. O que devemos fazer? (correção da ação)

Esta revisão deve ser regular, para evitar riscos, utilizando os KPI's mais adequados. Vejamos na tabela que se segue, quais os KPI's utilizados, os respetivos mecanismos de controlo e a frequência:

Tabela 13 Controlo do desempenho das ações

KPI	Mecanismos de controlo	Frequência
- Aumento de 4% do tráfego do website - Diminuição de 5% da taxa de rejeição	Estatísticas do servidor, Google analytics, Alexa	Mensal
- Tráfego blog equivalente ao do website - Taxa de retenção de 50%	Estatísticas do servidor, Google analytics, Alexa	Mensal
- Aumento de 3% da velocidade o website - Diminuição do tempo de carregamento da página 0,2 segundos - Diminuição de 0,14 mb do peso da página	GTmetrix	Mensal
- Aumento de 25% dos seguidores no Facebook - Aumento de 40% dos seguidores no Instagram - Aumento de 20% dos seguidores no Twitter	Estatísticas das respetivas plataformas	Anual
- Aumento de 2% do número de gostos, comentários e partilhas nas redes sociais	Estatísticas das plataformas, SproutSocial	Diário
- 3% de atividade de WoM sobre Serralves	Mention, Hootsuite	Mensal

Fonte: Elaboração própria com base nos autores Chaffey & Smith (2013)

Apesar do controlo levado a cabo, seria importante que Serralves realiza-se, ao fim de um ano, uma recolha de dados primários acerca do seu desempenho no website, blog e redes sociais, através de um inquérito disponível ao seu público. Assim, receberá

um feedback do mesmo e saberá exatamente quais as melhorias que terá de adotar para um garantir um constante crescimento digital e, conseqüentemente, fidelização do seu público.

Serralves deverá, ainda, continuar a analisar o mercado e os seus concorrentes e observar se estes alteraram a sua estratégia ou se adotaram uma nova abordagem.

Compilando tudo isto: as ações propostas, contínua e sistemática análise da performance de Serralves e observação dos concorrentes e mercado, irá permitir que a fundação chegue mais longe, crie uma base firme de cliente fiéis e aumente a sua notoriedade. Serralves poderá, assim, cumprir a sua missão.

CONCLUSÃO

Consciente da sua importância, nos domínios da arte contemporânea, cultura, arquitetura e paisagem, a Fundação de Serralves tem como missão a sensibilização dos vários públicos por estas áreas, através de uma programação diversificada e inovadora. Para isso, é necessário que realize esforços comunicacionais, mantendo-se atual e competitiva no mercado, através da aposta no digital. De facto, a realidade digital revolucionou de tal forma o mercado, que qualquer empresa que se quisesse manter competitiva foi obrigada a repensar nas suas estratégias de marketing (Baltes, 2015), criando novos desafios a todo o tipo de indústrias, nomeadamente a cultural (Cowen, 2008). No entanto, sente-se ainda que os resultados obtidos nas estratégias digitais estão ainda muito aquém dos esperados, nomeadamente no caso dos museus (SocialWin Consultoria Estratégica de Redes Sociais, 2013), sendo, portanto necessários maiores esforços no planeamento de estratégias de marketing digital.

Com base nesta premissa, adotou-se o modelo de plano de marketing digital proposto por Chaffey & Smith (2013), para a Fundação de Serralves, que define um conjunto de etapas baseadas no modelo SOSTAC, que percorre detalhadamente todos os momentos essenciais de um plano de marketing e que muito se adequa ao caso de Serralves. Através deste modelo foi realizado, em primeiro lugar, um diagnóstico interno à Fundação, com o qual se averiguou um conjunto de fraquezas da instituição ao nível do digital: um website com uma fraca performance e pouco acessível, assim como uma fraca comunicação *online*, nomeadamente nas redes sociais. Este conjunto de problemas, foi corroborado por consumidores de cultura, participantes em duas sessões de *focus group*, que afirmaram não só sentir algumas falhas na primeira plataforma, como notaram não receber qualquer tipo de informação acerca das atividades de Serralves, via redes sociais, acrescentando ainda que dos poucos conteúdos que conhecem, não sentem que vá muito ao encontro dos seus interesses e das suas expectativas. Deste modo, seguindo a lógica de que em primeiro lugar se deve melhorar o desempenho de uma organização e só depois fidelizar o cliente, compreendeu-se a necessidade de elaborar uma estratégia voltada para os interesses do público e que melhorasse a sua experiência enquanto consumidores das plataformas digitais de Serralves, para que posteriormente seja possível fidelizá-los e

aumentar a notoriedade da marca “Serralves”. Para isso, foram determinadas ações que não só abrangem uma reestruturação do website, como a criação de uma plataforma onde possam ser partilhados conteúdos do interesse do público (blog), como esforços comunicacionais que têm como objetivo o aumento do WoM digital. Estas medidas, acompanhadas de uma regular monitorização, são essenciais para um bom desempenho digital da Fundação de Serralves e consequentemente para o aumento do seu prestígio e cumprimento da sua missão. Não esquecendo nunca da importância do cruzamento entre os meios digitais e os tradicionais.

Recomenda-se que futuramente seja elaborado um plano digital que explore o e-mail marketing, uma importante ferramenta do marketing digital já utilizada pela Fundação de Serralves, para que deste modo o seu desempenho nos vários canais digitais seja mais sólido e eficaz. Assim, será necessário realizar uma análise à taxa de abertura e rejeição dos e-mails e conhecer também os interesses dos consumidores à subscrição das *newsletters* da instituição. Também os dispositivos *mobile* deverão ser trabalhados com maior pormenor, devido à sua crescente importância, a qual se pôde averiguar nos *focus group* realizados. Além do mais, uma vez que este plano de marketing digital trabalha sobretudo atuais falhas do comportamento digital de Serralves, considera-se importante que posteriormente se explorem outras redes sociais importantes (i.e. YouTube, TripAdvisor), assim como se invista no aumento da visibilidade digital de Serralves, nomeadamente no mercado internacional.

Ao longo deste trabalho sentiu-se alguma dificuldade na obtenção de alguns dados internos da Fundação de Serralves, principalmente após o término do estágio, não tendo sido possível atualizar dados acerca da performance do website e redes sociais, assim como conhecer o orçamento que a instituição tem disponível para o departamento de marketing. Pretendia-se ainda realizar um *focus group* com profissionais de comunicação e marketing de Serralves, porém tal não foi possível pela falta de disponibilidade dos mesmos. Ainda assim, o desempenho de funções ligadas ao marketing digital, na Fundação de Serralves, assim como a elaboração deste relatório, traduz-se numa mais valia de aprendizagem e valorização pessoal e profissional, tendo sido possível o aprofundamento de conhecimento na área do marketing e comunicação digitais.

BIBLIOGRAFIA

- Ahrens, J., & Coyle, J. R. (2011). A content analysis of registration processes on websites: how advertisers gather information to customize marketing communications. *Journal of Interactive Advertising*, 11(2), 12–26.
- Akar, E., & Topcu, B. (2011). An Examination of the Factors Influencing Consumers' Attitudes Toward Social Media Marketing. *Journal of Internet Commerce*, 10(1), 35–67. <http://doi.org/10.1080/15332861.2011.558456>
- AMA. (2013). Definition of Marketing.
- Andzulis, J. "Mick," Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. (2012). A Review of Social Media and Implications for the Sales Process. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(3), 305–316. <http://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320302>
- Antikainen, M. J., & Väättäjä, H. K. (2010). Rewarding in open innovation communities. How to motivate members ? *International Journal of Entrepreneurship & Innovation Management*, 11(4), 440–456. <http://doi.org/10.1504/IJEIM.2010.032267>
- Baltes, L. P. (2015). Content marketing - the fundamental tool of digital marketing. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V: Economic Sciences*, 8(2), 111–118. Retrieved from <http://libproxy.mit.edu/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=cookie,sso,ip,uid&db=bth&AN=112384428&site=eds-live%5Cnhttps://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=112384428&S=R&D=bth&EbscoContent=dGJyMNxb4kSep>
- Batra, R., & Keller, K. L. (2016). Integrating Marketing Communications: New Findings, New Lessons and New Ideas. *Journal of Marketing*, *In press*(November), 122–145. <http://doi.org/10.1509/jm.15.0419>
- Brasel, S. A. (2011). Nonconscious drivers of visual attention in interactive media environments. *Journal of Brand Management*, 18(7), 473–482. <http://doi.org/10.1057/bm.2011.11>
- Cacovean, C. M., & Morar, D. D. (2014). Theatres as Nonprofit Organisations – an

- Important Framework for Cultural Marketers. *International Conference "Marketing - From Information to decision" 7th Edition*, 7(November 2014), 69–81.
- Carlson, A., & Lee, C. C. (2015). Followership and Social Media Marketing. *Academy of Marketing Studies Journal*, 19(1), 80–102.
- Carrera, F. (2009). *Marketing Digital na Versão 2.0 - O que não Pode Ignorar*. Edições Sílabo.
- Castronovo, C. (2012). Social Media in an Alternative Marketing Communication Model, 6(1).
- Chaffey, D., & Smith, P. (2013). *Emarketing Excellence* (4th ed.). Routledge.
<http://doi.org/10.4324/9780080504896>
- Chen, A., Lu, Y., Chau, P. Y. K., & Gupta, S. (2014). Classifying, Measuring, and Predicting Users' Overall Active Behavior on Social Networking Sites. *Journal of Management Information Systems*, 31(3), 213–253.
<http://doi.org/10.1080/07421222.2014.995557>
- Çizmecci, F., & Ercan, T. (2015). The Effect of Digital Marketing Communication Tools in the Creation Brand Awareness by Housing Companies. *Megaron*, 10(2), 149–161.
<http://doi.org/10.5505/megaron.2015.73745>
- Correia, A. F. R. (2015). *Desafios do mundo digital à produção e ao consumo culturais . Uma exploração , com foco na área da música*. FEP.
- Costa, J. da S., Brito, P. Q., Carvalho, A., & Carvalho, P. S. (2013). *Impacto Económico da Fundação de Serralves - Relatório Final*.
- Cowen, T. (2008). Why everything has changed: The recent revolution in cultural economics. *Journal of Cultural Economics*, 32(4), 261–273.
<http://doi.org/10.1007/s10824-008-9074-y>
- Cunha, P. F. da, & Granero, A. E. (2008). Marketing cultural: modalidades e estratégias de comunicação institucional. *Revista Eletrônica de Comunicação*, 6(Jul/Dez), 1–13.
- Dominici, G. (2009). From Marketing Mix to e-Marketing Mix: a Literature Overview and Classification. *International Journal of Business and Management*, 4(9), 1996–2002.

<http://doi.org/10.5539/ijbm.v4n9p17>

Enășel, I., & Gostian, C. D. (2013). Art Museums and the Cultural Market Case Study: “Centrul Artistic Baia Mare” County Museum. *Review of Economic Studies and Research Virgil Madgearu*, (2), 51–71.

French, Y., & Runyard, S. (2011). Marketing and Public Relations for Museums, Galleries, Cultural and Heritage Attractions - Book review. In *Routledge* (Vol. 14, pp. 1–21). <http://doi.org/10.3233/JAD-140218>

Fundação de Serralves. (2013). *Estudo de Públicos*.

Fundação de Serralves. (2015). *Relatório e Contas*.

Gatautis, R., & Kazakevičiūtė, A. (2012). Consumer Behavior in Online Social Networks: Review and Future Research Directions. *Economics & Management*, 17(4), 1457–1464.

Giurea, A.-M. (2015). Proximity Market, the New Trend Approved by the Consumer’s Behavior. *International Journal of Economic Practices and Theories*, 5(5), 462–469.

González-Fernández-Villavicencio, N. (2015). ROI en Medios Sociales: Campañas de Marketing en Bibliotecas. *El Profesional de La Información*, 24(1), 22–30. <http://doi.org/10.3145/epi.2015.ene.03>

Gümüş, H., & Bal, V. (2016). Analysis of the Effect of Quality Components of Web 2.0 Enabled E-Commerce Websites on Electronic Word-of-Mouth Marketing (EWOM) and on Customer Loyalty. *Annals of the University of Oradea, Economic Science*, 25(1), 979–986.

Hausmann, A. (2012). Creating “buzz”: opportunities and limitations of social media for arts institutions and their viral marketing. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 17(3), 173–182. <http://doi.org/10.1002/nvsm>

Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach* (11th ed.). CENGAGE Learning.

Homburg, C., Ehm, L., & Artz, M. (2015). Measuring and Managing Consumer Sentiment in an Online Community Environment. *Journal of Marketing Research*, LII(October),

- 629–641. <http://doi.org/10.1509/jmr.11.0448>
- Judson, K. M., Devasagayam, P. R., & Buff, C. L. (2012). Self-Perceived Brand Relevance of and Satisfaction With Social Media. *Marketing Management Journal*, 22(2), 131–144. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=87023193&lang=it&site=ehost-live>
- Jušcius, V., Labanauskaitė, D., & Baranskaitė, E. (2016). The Evaluation of Online Marketing Channels Efficiency in Lithuania. *Regional Formation and Development Studies*, 19(2), 44–53.
- Keefe, L. M. (2004). What is the Meaning of “Marketing”? *AMA’s Marketing News*, 38(15), 17–18.
- Kellmerein, B. (2015). Focus Groups. *International Journal of Sales, Retailing and Marketing*, 4(9), 42–52.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management 12e*. Pearson Education Limited. Organization (Vol. 22). New Jersey. <http://doi.org/10.1080/08911760903022556>
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2015). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research* (5th ed.). Sage Publications.
- Lamberton, C., & Stephen, A. T. (2016). A Thematic Exploration of Digital, Social Media, and Mobile Marketing Research Evolution from 2000 to 2015 and an Agenda for Future Research Inquiry. *Journal of Marketing*, 80(November), 146–172. <http://doi.org/10.1509/jm.15.0415>
- Lepkowska-White, E. ., & Imboden, K. . (2013). Effective Design for Usability and Interaction: The Case of Art Museum Websites. *Journal of Internet Commerce*, 12(3), 284–305. <http://doi.org/10.1080/15332861.2013.859040>
- Lofgren, D., & Faley, K. (2016). How to Use Data to Inform a Website Redesign. *Marketing Heath Services*, (Spring), 10–12. Retrieved from http://dsc.ucsf.edu/main.php?name=how_to_use
- Lohr, S. (2014). Museums Morph Digitally: The Met and Other Museums Adapt to the

- Digital Age. *The New York Times*. Retrieved from <https://www.nytimes.com/2014/10/26/arts/artsspecial/the-met-and-other-museums-adapt-to-the-digital-age.html>
- Maqueira, J. M., & Bruque, S. (2009). *Marketing 2.0 - El nuevo marketing en la web de las redes sociales*. Ra-Ma.
- Marques, V. (2014). *MKT Digital 360*. Actual.
- Martínez-Sanz, R. (2012). Estrategia Comunicativa Digital en el Museo. *El Profesional de La Información*, 21(4), 391–395. <http://doi.org/10.3145/epi.2012.jul.10>
- Mateus, I. D. A. T. (2010). *A Relação entre Marcas e Consumidores*. ISCTE. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10071/3617>
- Mclean, F. (1997). *Marketing the Museum*. Routledge.
- Oliveira, A. (2016). Growing an Online Presence. *Greenhouse Product News*, (November), 20–23.
- Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, (March), 1–19.
- Ringham, J. (2011). Tate Social Media Communication Strategy 2011–12. Retrieved December 26, 2016, from <http://www.tate.org.uk/research/publications/tate-papers/15/tate-social-media-communication-strategy-2011-12>
- Salgado, M. A., & Pacios, A. R. (2016). Social media marketing na bibliotecas académicas portuguesas. *PontodeAcesso*, 10(1), 14–31.
- Sarzotti, M. (2011). Increasing the Value of Cultural Heritage by Using Social Media. *Design Principles and Practices: An International Journal*, 5(6), 327–335. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84859467025&partnerID=40&md5=83e72d6161918de1ac3254757e472703>
- Sasu, C., & Ichim, D. (2016). Qualitative Analysis of the Digital Marketing Influence on the Behaviour of the Organizational. *Management*, 11(2), 171–184.
- Scott, D. M. (2013). Social Media and Your Target Audience. In *The New Rules of Marketing & PR – How to Use Social Media, Online Video, Mobile Applications, Blogs, News Releases, & Viral Marketing to Reach Buyers Directly*.

- Smith, K. T. (2011). Digital marketing strategies that Millennials find appealing, motivating, or just annoying. *Journal of Strategic Marketing*, 19(6), 489–499.
<http://doi.org/10.1080/0965254X.2011.581383>
- SocialWin Consultoría Estratégica de Redes Sociales. Análisis de Redes Sociales - Sector Museos (2013).
- Stack, J. (2010). Tate Online Strategy 2010–12. Retrieved December 28, 2016, from <http://www.tate.org.uk/research/publications/tate-papers/13/tate-online-strategy-2010-12>
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Escolar Editora.
- Thompson, S. (2012). The United Arab Emirates and the Emerging Museum Website. *The International Journal of the Inclusive Museum*, 4(3).
- Wulschlager, J. (2016). How Tate Modern Transformed the way we See Art. *Financial Times*. Retrieved from <https://www.ft.com/content/8c961a2c-2192-11e6-9d4d-c11776a5124d>
- Zairi, M. (1998). *Benchmarking for Best Practice - Continuous Learning Through Sustainable Innovation*. Routledge.

NETGRAFIA

AMA – Definition of Marketing:

<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>. Acedido a 27/11/2016

Barbican: <https://www.barbican.org.uk/>. Acedido a 07/06/2017

Casa da Música: <http://www.casadamusica.com/>. Acedido a 07/06/2017

Facebook – Casa da Música: <https://www.facebook.com/casadamusica/>. Acedido a 20/06/2017

Facebook – Fundação Calouste Gulbenkian: <https://www.facebook.com/fundacaocaloustegulbenkian/>. Acedido a 20/06/2017

Facebook – Inhotim: <https://www.facebook.com/inhotim/>. Acedido a 20/06/2017

Facebook – MAAT: <https://www.facebook.com/MaatMuseum/>. Acedido a 20/06/2017

Facebook – MoMA: <https://www.facebook.com/MuseumofModernArt/>. Acedido a 20/06/2017

Facebook – Sea Life Porto: <https://www.facebook.com/sealifeportugal/>. Acedido a 20/06/2017

Facebook – Serralves: <https://www.facebook.com/fundacaoserralves/>. Acedido a 20/06/2017

Facebook – Tate: <https://www.facebook.com/tategallery/>. Acedido a 20/06/2017

Facebook – Torre dos Clérigos: <https://www.facebook.com/torreclerigos/>. Acedido a 20/06/2017

Facebook – World of Discoveries: <https://www.facebook.com/WoDPorto/>. Acedido a 20/06/2017

Financial Times - How Tate Modern Transformed the way we See Art: <https://www.ft.com/content/8c961a2c-2192-11e6-9d4d-c11776a5124d>. Acedido a 28/12/2016

Fundação Calouste Gulbenkian: <https://gulbenkian.pt/>. Acedido a 19/06/2017

Fundação de Serralves: <http://www.serralves.pt/pt>. Acedido a 27/06/2017

Fundação de Serralves – Estudos, Documentos & Estatísticas: <http://serralves.pt/pt/fundacao/a-fundacao/estudos-documentos-estatisticas/>. Acedido a 04/05/2017

GTmetrix: <http://gtmetrix.com>. Acedido a 19/06/2017

Guggenheim: <https://www.guggenheim.org>. Acedido a 07/06/2016

Inhotim: <http://www.inhotim.org.br/>. Acedido a 19/06/2017

Inhotim – Blog: <http://www.inhotim.org.br/blog/>. Acedido a 07/06/2017

Instagram – Casa da Música:

<https://www.instagram.com/casadamusicaporto/>. Acedido a 20/06/2017

Instagram – Fundação Gulbenkian:

<https://www.instagram.com/fcgulbenkian/>. Acedido a 20/06/2017

Instagram – Inhotim: <https://www.instagram.com/inhotim/>. Acedido a 20/06/2017

Instagram - MAAT: <https://www.instagram.com/maatmuseum/>. Acedido a 20/06/2017

Instagram – MoMA: <https://www.instagram.com/themuseumofmodernart/>. Acedido a 20/06/2017

Instagram – Tate: <https://www.instagram.com/tate/>. Acedido a 20/06/2017

Instagram – Sea Life Porto: <https://www.instagram.com/sealifeporto/>. Acedido a 20/06/2017

Instagram – Serralves: https://www.instagram.com/fundacao_serralves/. Acedido a 20/06/2017

MAAT – Museu de Arte, Arquitetura e Tecnologia: <https://www.maat.pt/pt>. Acedido a 19/06/2017

MoMA: <https://www.moma.org/>. Acedido a 19/06/2017

Sea Life Porto: <https://www.visitsealife.com/porto/>. Acedido a 19/06/2017

Site Analyzer <http://www.site-analyzer.com>. Acedido a 27/06/2017

Tate: <http://www.tate.org.uk/>. Acedido a 19/06/2017

Tate – Social Media Communication:

<http://www.tate.org.uk/research/publications/tate-papers/15/tate-social-media-communication-strategy-2011-12>. Acedido a 26/12/2016

Tate – Online Strategy:

<http://www.tate.org.uk/research/publications/tate-papers/13/tate-online-strategy-2010-12>. Acedido a 28/12/2016

Torre dos Clérigos: <http://www.torredosclerigos.pt/pt/>. Acedido a 19/06/2017

Twitter – Casa da Música: <https://twitter.com/casadamusica>. Acedido a 20/06/2017

Twitter – Fundação Gulbenkian: <https://twitter.com/FCGulbenkian>. Acedido a 20/06/2017

Twitter – Inhotim: <https://twitter.com/inhotim>. Acedido a 20/06/2017

Twitter – Museum of Modern Art: <https://twitter.com/MuseumModernArt>. Acedido a 20/06/2017

Twitter – Tate: <https://twitter.com/Tate>. Acedido a 20/06/2017

Twitter – Serralves: https://twitter.com/serralves_twit. Acedido a 20/06/2017

World of Discoveries: <https://www.worldofdiscoveries.com/>. Acedido a 19/06/2017

ANEXOS

ANEXO 1 – Guião *focus group*

1. Tabela com conjunto de questões para os participantes, que serviram de guia ao moderador durante os *focus group* realizados.

MOMENTO	QUESTÕES PÚBLICO
INTRODUÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Quais as 3 primeiras instituições que vos vêm à cabeça quando pensam em arte e cultura? O que as fazem se destacar? - Que instituições culturais costumam visitar?
TRANSIÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Quando planeiam visitar um museu ou outra instituição cultural costumam procurar informação sobre a mesma? Onde? - O que vos leva a pesquisar informação sobre um museu ou outra instituição cultural nos meios digitais? - Além da procura de informação, existem outros motivos que vos levam a visitar as plataformas digitais de um museu ou outras instituições culturais? - Quais são os aspetos principais que valorizam numa experiência digital? - Da experiência de que têm memória, qual o melhor website que já visitaram? Justifiquem por favor a escolha. - O que vos levaria a seguir uma instituição cultural nas redes sociais? Em que plataformas? Porquê essas? - Costuma interagir com páginas de marcas nas redes sociais? Quais os motivos que vos levam a fazê-lo e quais as vossas expectativas? - Qual a marca que mais gostam de seguir nas redes sociais e porquê?
QUESTÕES-CHAVE (BASEADAS NO ESTUDO)	<ul style="list-style-type: none"> - Alguma vez visitaram Serralves? Como pesquisaram informações acerca da Fundação? - Alguma vez utilizaram o website de Serralves? Por que motivo? Numa palavra como caracterizam a vossa experiência? Porquê? - Se pudessem alterar entre uma a três características do website de Serralves, quais seriam? - Seguem a Fundação de Serralves nas redes sociais? Se sim, através de quais? O que vos motiva a fazê-lo? - Qual a vossa opinião sobre os conteúdos partilhados por Serralves nas redes sociais? - Gostariam que a Fundação fosse mais ou menos ativa nas redes sociais?

	- Da vossa experiência nas redes sociais, qual seria o vosso top 3 de instituições nestas plataformas?
SUMÁRIO	Como sabem, através deste estudo pretendemos reunir opiniões do público para implementar ações de melhoria na comunicação online da Fundação de Serralves. Que tipo de conteúdos gostariam que fossem mais comunicados por esta instituição e que recomendações fariam para o seu website e redes sociais?
CONCLUSÃO	Alguém gostaria de acrescentar algum tópico a esta discussão, que não tenha sido abordado?

2. Tabela de anotações do observador (modelo base).

Data:	Hora de início:	Hora de fim:
Moderador:	Observador:	Local:
Participantes:		
Questões	Respostas	Destaques
(questões de introdução)		
(questões de transição)		
(questões-chave)		
Sumário e reflexões		

ANEXO 2 – Análise de conteúdo do *focus group* (grupo 1)

1. Consumo de cultura

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADE DE CONTEXTO	FREQUÊNCIA DA SUBCATEGORIA
Instituições culturais ToM	a) Museus b) Salas de espetáculos	“Moderador- E se vocês agora tivessem que nomear três instituições culturais... As primeiras que vos viessem à cabeça... Quais são?/ I- Casa da Música”, “Eu diria Serralves”, “Moderador- Nacional e internacional. Quando pensam em arte e cultura quais são as primeiras que vêm à cabeça?/R- Tate./T- Louvre/ I- Guggenheim”, “Eu penso logo Serralves, Rivoli...”	a) 8 b) 4
Distinção	a) WoM b) Dinamismo c) Notoriedade d) Arquitetura	“São mais faladas”, “Têm uma marca associada”, “E a Casa da Música também é um marco na cidade, tipo, tem um metro... com o seu nome”, “Mas que conhecem só por causa daquela referência”, “Visualmente também tem grande impacto e entra logo na cabeça das pessoas. O próprio edifício”, “B-Eu acho que muitas pessoas nem sequer pensam na Casa da Música como	a) 1 b) 1 c) 6 d) 2

		uma referência cultural./ T- Pois, eu acho que é por aí! Um marco”	
--	--	--	--

2. Pesquisa de informação

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADE DE CONTEXTO	FREQUÊNCIA DA SUBCATEGORIA
Meios	a) Meios digitais b) Comunicação offline	“Moderador- Quando vocês planeiam visitar uma instituição cultural, hã... Por onde é que costumam procurar informação, se é que costumam procurar informação previamente?/A e E- Internet”, “S- Redes sociais”, “Mas depois há aquela publicidade que vem ter connosco, por exemplo no metro”	a) 5 b) 2
Tipos de informação	a) Horários b) Tarifários c) Programa	“Se se paga entrada”, “Se há dias gratuitos”, “M- Se há uma exposição específica nessa altura./E- Exato!”, “Eu acho que podemos ir lá e ver determinados programas, determinadas informações, mas acho que é importante também, por exemplo... Em Serralves! Eu gosto sempre de saber o que é que se passa”	a) 3 b) 3 c) 2

3. Utilização dos meios digitais - website

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADE DE CONTEXTO	FREQUÊNCIA DA SUBCATEGORIA
Motivos	a) Rapidez b) Lógica c) Doseado	“É mais rápido!”, “Em termos de pesquisa, pelo menos para mim é o mais lógico”, “Sim, porque é doseado, percebes? É tipo... A seu tempo”	a) 2 b) 1 c) 1
Boas características digitais	a) Visual b) Simplicidade c) Facilidade d) Segmentação e) Clareza f) Coerência g) Transparência h) Organização	“A imagem tem de ser apelativa”, “E tem de ser simples”, “Sim, a informação tem de ser fácil de encontrar”, “Direta, sim”, “Pouca informação e de forma clara”, “A vantagem de um meio digital é que se pode segmentar muito mais e especificar àquela altura do ano ou o que for”, “E que seja uma experiência transparente”, “Acho que acima de tudo têm de ter a agenda organizada”, “Ter a possibilidade de fazer filtros pelo tipo de eventos, por datas...”	a) 2 b) 1 c) 7 d) 5 e) 4 f) 2 g) 1 h) 4
Referências positivas	a) Casa da Música b) Rivoli c) Porto d) Barbican	“Por exemplo, o da Casa da Música acho que está estruturado de forma lógica”, “acho que o site do Rivoli é bonito”, “o site do Porto...está muito interessante”, “fácil de lá chegar”, “Gostava de estar mais certo disto, mas acho que o site do Porto, atualmente está interessantes” “Vou dar um de uma instituição... por acaso é da área artística... um site que... o site é bom, mas por acaso acho que para mobile funciona bastante bem, porque... sei que é da mesma linha, mas te, uma	a) 4 b) 1 c) 1 d) 1

		estrutura um bocadinho diferente- é o site do Barbican"	
Referência negativas	a) BoCA b) Rivoli c) FNAC d) Festival Paredes de Coura	"Agora a propósito do BoCA, a Bienal... Eu andei no site deles, descobri um espetáculo, andei, andei, andei e não consegui encontrar o preço", "o site do Rivoli é bonito, mas é a maior confusão de sempre", "no site da FNAC tem a área cultural que tem uma agenda. É horrível!", "É tudo mau no site da FNAC", "R- Aí está uma página que também não tem acho que não tem informação muito clara./ A- Exatamente! Pior página de concertos/ R- Não sabes em que dia são os concertos.../ A- Como chegar"	a) 1 b) 1 c) 2 d) 2

4. Utilização dos meios digitais – redes sociais

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADE DE CONTEXTO	FREQUÊNCIA DA SUBCATEGORIA
Motivos	a) Conteúdos b) Marca c) Referência de amigos d) Novidade	"Por gostar do conteúdo... Ao gostar do conteúdo da página acho que vou segui-la", "Gostar da própria marca", "E às vezes porque vai aparecendo no feed...", "Às vezes se tiver amigos... se tiverem bom gosto e tiverem lá 'like'...Fico... é um bocado relação de confiança", "Quando é um artista, pesquiso no Facebook, quero pôr 'like' e depois vejo "ah, ninguém tem 'like' neste, estranho". (Abana com a cabeça mostrando agrado)/ B- É bom, é ótimo!/ E- Sim, é ótimo, uma coisa nova!"	a) 2 b) 1 c) 3 d) 2
Plataformas	a) Facebook b) Instagram c) Twitter		a) 9 b) 2 c) 1
Referências positivas	a) Super Bock b) PSP c) Comunidade Cultura e Arte	"É sem dúvida a Super Bock", "I- Agora lembrei-me... Veio-me à cabeça a da PSP. As publicações que agora fazem?!/ T- Éespetacular!", "Por acaso acho que há uma página muito boa e acho que faz muito bem. Que é uma página que é Comunidade Cultura não sei quê e Arte"	a) 5 b) 3 c) 1
Conteúdos	a) Humorísticos b) Jovens c) Criativos d) Inesperados e) Diversificados f) Factuais g) Multimédia h) Rápido consumo i) coerentes	"São uma bebida alcoólica, puxam pelo humor. É uma coisa jovem", "E a criatividade. É muito criativa!", "E é inesperado", "Outros campos, metem só uma 'quote' e uma história", "Assim mini-factos, coisas pequenas, rápidas", "Acho que por exemplo num museu podiam ter isso: uma fotografia de um quadro de Miró, que está lá agora, depois como é que chegou até aqui. Um texto pequeno, relativamente pequeno...", "Tem de ser consumo fácil, é isso. Consumo rápido e fácil", "Eu acho que humorístico não tem de ser de gargalhada, acho que é mais de empatia", "Ao mesmo tempo partilhar a história da marca",	a) 4 b) 1 c) 2 d) 2 e) 1 f) 4 g) 2 h) 5 i) 1

		<p>“Uma imagem que chame a atenção e uma história que capte a atenção, de fácil consumo, uma coisa pequena, porque agora as pessoas não têm paciência para ler textos muito longos e é muito mais visual”, “Eles também têm uma coisa muito boa, que acho que não disse, que é muita coerência na imagem”</p>	
Interação	<p>a) Gostos b) Comentários c) Partilha d) Resposta da página</p>	<p>“Quanto muito partilho para grupos fechados”, “Ponho assim uns ‘likes’”, “Gostos eu ponho, gostos eu ponho. Partilhar na minha página pessoal é que é complicado”, “Eu costumo fazer ‘likes’. Hã... às vezes comentários também, quando é um assunto que me interessa”, “Por exemplo, se eu perguntar a que horas é o concerto naquele dia e... sei lá, já gosto.. Para esse tipo de coisas já é informação”, “Acho que tem a ver com o sentido da resposta”, “Sim, mas se alguém faz perguntas deve responder”, “Nesse caso do “o concerto é a que horas?” acho que fica bem à página... estar atenta a isso”, “Moderador- Por exemplo, acham que faz mais sentido a página responder no próprio comentário ou por mensagem privada?/ M- No comentário”</p>	<p>a) 5 b) 2 c) 3 d) 6</p>

5. Experiência digital – website de Serralves

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADE DE CONTEXTO	FREQUÊNCIA DA SUBCATEGORIA
Pesquisa de informação	<p>a) Preços b) Horários c) Serviço Educativo d) Ficha de artista</p>	<p>“Fui ver os preços”, “Consulto o site só para os horários da biblioteca”, “Às vezes procuro ficha de artista”, “Eu, por interesse pessoal, tenho investigado a parte do Serviço Educativo”, “É assim, eu já fui ao site há algum tempo atrás e foi, de facto, para procurar horários e preços”</p>	<p>a) 4 b) 2 c) 1 d) 2</p>
Experiência no site	<p>a) Confuso b) Ruidoso c) Informação insuficiente d) Conteúdos irrelevantes e) Desatualizado f) Claro g) Organizado</p>	<p>“Tem... Lá está, tem o preço e depois vêm aquelas coisas todas, tudo a pequenino... que tens de decodificar”, “Serralves tem lá muitos artistas que não são muito conhecidos – também é uma desvantagem – e acho que a informação que tem sobre estes artistas ou não é suficiente, ou é muito estranha, ou...”, “Acho que o site está mais ou menos bem organizado, mas acho que... não sei se tem muito ruído ou muita informação que não é realmente relevante”, “ Consulto o site só para os horários da biblioteca. Porque... é... Tem muitos horários, muito esquisitos”, “Acho que às vezes está um bocadinho desatualizado, não tenho a certeza. Hã... mas é bastante claro”</p>	<p>a) 1 b) 1 c) 2 d) 1 e) 1 f) 1 g) 1</p>

Alterações no website	a) Transparência b) Mobile	“Talvez a questão dos preços. Cá está, eu também não me lembro, mas se for assim (aponta para I), cá está, é a questão da transparência”, “Eu acho que a experiência no... no telefone. Eu agora abri só para... isto não funciona muito bem. As letras são muito pequeninas!”, “O site tem de ser desenvolvido para mobile”	a) 1 b) 10
------------------------------	-------------------------------	--	---------------

6. Experiência digital – redes sociais de Serralves

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADE DE CONTEXTO	FREQUÊNCIA DA SUBCATEGORIA
Plataformas	d) Facebook e) Instagram f) Nenhuma		d) 8 e) 2 f) 1
Motivos	e) Referência f) Evento g) Atividades h) Informação	“Eu sigo, acho que desde que tu foste para lá trabalhar”, “Foi para aí por um evento que eu fui lá e depois acabei por ir ver o que é que havia mais e ficou...”, “Porque Serralves tem uma coisa... é uma instituição da cidade”, “Sim, o interesse pela área cultural, sobretudo”, “Eu é mais pela oportunidade vir ter comigo algumas sugestões”, “Ié um bocadinho por aí, esperar que essa informação chegue a nós”	e) 3 f) 1 g) 1 h) 2
Experiência nas redes sociais	c) Fraca comunicação d) Informativa	“Eu sigo, mas não me aparece nada”, “No outro dia, a propósito disto, fui ao Facebook de Serralves e aquilo que eu vi foi: notícias no jornal sobre Serralves, eventos em Serralves... não vi nada sobre exposições, não vi nada sobre os conteúdos. Eram sempre coisas secundárias, mas não eram diretamente... Acho que não vendem o ‘peixe deles. Mostram só... Falta ali qualquer coisa./ B- Demasiado informativa”, “E tu vais à de Serralves e... uma pessoa abre o álbum de fotografias – (silêncio) – ou os eventos – (silêncio) – e é assim um bocado... (encolhe os ombros e torce o nariz)”, “Não está a chegar. Mas como... partilham coisas que não têm... Não é informação que considere assim tão relevante”, “Mas depois há outra coisa... mas isto já não tem muito a ver. É que parece que Serralves dá tudo na comunicação quando é Serralves em Festa”	c) 12 d) 2
Sugestões de conteúdos	k) Criativos l) Diversificados m) Exposições n) Factuais o) Históricos p) Multimédia q) Adaptados r) Unânimes s) Consumo fácil t) Contextuais	“Coisas que usem a criatividade, formas diferentes de comunicar”, “Mostrar os conteúdos e as exposições”, “Factos. Hã... acho que factos é... uma coisa viciante é ler factos”, “Mas uma coisa breve, lá está”, “Por exemplo, no Serralves em Festa eles fazem algum tipo de reportagem em vídeo ou colagem de vídeo pós...”, “E mais diversificadas”, “Mais adaptado à... também ao consumidor, não é?”, “Mais diversificado no conteúdo, mas unânime”,	k) 2 l) 5 m) 3 n) 2 o) 1 p) 2 q) 2 r) 1 s) 3 t) 1

		<p>“Sim, eu acho que... lá está, três características: dinamismo, interatividade e proximidade”, “Ao mesmo tempo também partilhar a história da marca Serralves, do museu e da Casa, porque tanto falar do museu que tem muita história por trás, até a Casa que... viveu lá uma família!”, “lá está, porque toda a gente vai a Serralves, e agora a quantidade de turistas que nós também temos, acredito que muita gente vá e até pode-se ser um pouco mais leigo, não é? E o facto de estar ali a aprender pequenas coisas sobre aquela exposição, que às vezes não vamos ler nos papéis - (sorri) – e trazemos sempre, mas depois não lemos... acho que a partilha dessas pequenas coisas são... São interessantes”, “Eu acho que falta... aqueles vídeos que aparecem nos jornais, hoje em dia”, “Lá está, nunca tem nada a ver com as exposições que estão lá, alguma contextualização... Acho que falta um bocadinho disso”</p>	
Atitude	Mais ativa	<p>“Serralves deveria ter uma atitude mais ativa? (Todos respondem que sim)”</p>	2
Referências culturais	<p>d) Barbican e) Tate f) Radiohead</p>	<p>“E ponho Barbican primeiro, porque acho que promove muito o... por exemplo, no Instagram fazem, às vezes... emprestam o Instagram durante um dia a algum artista e as fotografias são todas desse artista”, “Se calhar muito melhor que o Tate, acho que o Tate tem muito boa experiência dentro do museu e a presença de marca lá dentro; a nível de redes sociais é interessante”, “Por acaso Radiohead é muito interessante, porque eles são muito performativos”</p>	<p>d) 1 e) 1 f) 2</p>

7. Outras considerações

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADE DE CONTEXTO	FREQUÊNCIA DA SUBCATEGORIA
Oferta	<p>a) Atividades b) Preço</p>	<p>“Eu estou assim um bocado fora do tópico, mas punha, há... Coisas mais apetecíveis ao público, tipo workshops e... Não sei, convidava artistas para darem mini-aulas, por exemplo”, “Eu sei que o público não sou eu! Nem é pessoal da minha geração, tanto, acho que ao porem os 10€, pronto, estão a limitar mais o público com pessoas mais acima dos 30, pessoal que trabalha, que pode dar 10€. Há... acho que então para isso têm que... pôr atividades... não sei, qualquer coisa que os prenda lá”, “ Se vocês só querem vender... a não ser que tenham um nome gigante,</p>	<p>a) 1 b) 4</p>

		como o Miró, por exemplo. Hã... não pode... têm que baixar os preços!"	
Horários	Biblioteca	"Consulto o site só para os horários da biblioteca. Porque... é... Tem muitos horários, muito esquisitos"	1
Comunicação offline	a) Pejorativa b) Fechada c) Serralves em Festa	<p>"Os meios offline às vezes são um bocado pejorativos, porque... Imagina eu vou a Serralves e trago sempre qualquer coisa de lá, tipo... Ou a agenda... Ou mesmo quando vou à Casa da Música... Ou agora esta cena dos Dias da Dança no Rivoli e não sei quê... E eu amonto (risos) um monte de cenas na secretária que nunca vou ler!", "Outra coisa que faria, por exemplo, é aqueles posters que têm na rua, em vez de ser publicidade só Miró, punha o calendário todo do mês", "Não chega assim tão facilmente informação sobre Serralves, como se calhar acontece noutros países", "Todo... todos os posters é Serralves em Festa", "Acho que também pode ser um ponto fraco. Porque acho que também, acho que Serralves é muito fechado na parte como divulga. Hã... divulga na internet, não sei muito bem mais onde é que... onde é que... há publicidade na rua, de exposições pontuais. Mas acho que depois é muito fechado", "E acho que perde por aí. Há bocado estávamos a falar, já não me lembro a propósito de quê, e é uma mais valia quando há publicidade no sítio onde estão as pessoas: no autocarro, no metro... porque as pessoas mais diferentes vão receber.", "Acho que também devia haver um cruzamento maior", "Pois é isso. Não há um prolongamento"</p>	a) 1 b) 6 c) 4
Atitude	a) Elitista b) Gananciosa	<p>"Eu acho que Serralves é muito elitista e acho que só ganhava em abrir-se mais", "No outro dia estava lá e aparece-me assim um coisinho espalhado por Serralves a dizer isto: "Agora também pode contribuir, na sua declaração de IRS, para a Fundação de Serralves. Sem qualquer custo pode doar 0,5% do seu IRS". (M acena afirmativamente com a cabeça, demonstrando saber de que é que E estava a falar). E eu fiquei assim a olhar para aquilo... apeteceu-me mandar aquilo ao chão!"</p>	a) 1 b) 3

		Do género, “ok, eu adoro Serralves, eu vou lá muitas vezes”, mas tipo... isto parece um bocado gozar com a cara... das pessoas”	
Promoção	Campanhas	“Serralves podia oferecer, de x em x números, entradas gratuitas”, “Uma coisa que dá é... os anúncios no jornal. Dizer tipo... “Vá com o jornal e seja dos primeiros 20 e levante o seu bilhete.”“	2

ANEXO 3 - Análise de conteúdo do *focus group* (grupo 2)

1. Consumo de cultura

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADE DE CONTEXTO	FREQUÊNCIA DA SUBCATEGORIA
Instituições culturais ToM	a) Museus b) Salas de espetáculo c) Monumentos d) Espaços de entretenimento e) Aquário	“Para mim Broadway”, “Cá em Portugal... Casa da Música”, “Em Lisboa sim, há muitas... há o Coliseu”, “Olha, Serralves.”, “a Alfândega do Porto...”, “Hã... o Rivoli, hã... o Mercado Ferreira Borges”, “foi o Guggenheim de Nova Iorque, que continuo a ver o site”, “No momento em que perguntaste, as três primeiras coisas que me vieram à cabeça foram: Museu do Prado, foi a Casa do Povo em Praga, ou seja, são edifícios históricos. O Museu do Prado além de edifício histórico é um museu. E depois lembrei-me imediatamente de Orlando, da Disney World”, “gostei da Ópera de Paris, hã... do... gostei do British Museum”, “Hã... e em Itália da Catedral de Roma”, “gosto do Museu Bitrânico, hã... depois, em Lisboa, temos o Museu do Oriente, que eu adoro”, “E depois outra coisa que não tem muito a ver com arte, mas... é o Oceanário”, “Eu ocorreu-me logo o Parque da Cidade”, “Depois lembrei-me de Tchi-chen-itza”, “E por fim, que ainda não fui ver e também é um bocadinho de uma provocação, mas vou ver, porque me ofereceram bilhete para isso: é o Museu do FCP”, “Por acaso, não sendo católico, esqueci-me de incluir, porque esse realmente mexeu muito comigo, foi o Vaticano”	a) 7 b) 5 c) 4 d) 3 e) 1
Distinção	a) Oferta b) Arquitetura c) Sentimento	“Disse o Prado, que se destaca pela coleção de arte que lá tem, não é?”, “é impactante pela... pela arquitetura, pela grandeza do edifício”, “Eu também... o que eu destaco é de facto os espaços que mexem comigo emocionalmente”	a) 3 b) 3 c) 6

2. Pesquisa de informação

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADE DE CONTEXTO	FREQUÊNCIA DA SUBCATEGORIA
Meios	a) Meios digitais b) Comunicação <i>offline</i> c) WoM	“Pela net”, “Eu gosto de livrinhos”, “Praga, antes de ir para Praga comprei... compro normalmente o guia”, “Mas localmente também recomendo a pergunta direta aos locais, não é?”	a) 7 b) 4 c) 2
Motivações	a) Informação prévia à visita b) Conhecimento c) Académicas d) Cadeia de pesquisas e) Meios <i>offline</i>	“Quando planeiam visitar uma instituição cultural, costumam procurar informação previamente?/ (Todos respondem afirmativamente)”, “A T já referiu que gosta muito de consultar, mesmo que não vá, porque é uma forma de conhecer”, “Mas também, por exemplo, para apresentações de trabalhos”, “Vou pesquisar uma peça para a mota e de repente estou na praia”, “às vezes estou a ver televisão e fala-se de qualquer coisa... e eu vou à procura”	a) 7 b) 3 c) 1 d) 3 e) 1

3. Utilização dos meios digitais – websites

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADE DE CONTEXTO	FREQUÊNCIA DA SUBCATEGORIA
Motivos	a) Facilidade b) Acessibilidade c) Infinito d) Gratuito e) Recomendações	“Claro! Facilidade, acessibilidade...”, “E é gratuita e é infinita, não é?”, “procuro sempre, há... alguma informação adicional de pessoas que já lá estiveram e que gostam”	a) 2 b) 1 c) 3 d) 2 e) 4
Boas características digitais	a) Sem pop-ups b) Apelativo c) User-friendly	“Simples, exequível, ou seja, perceptível”, “É, tem de ser intuitivo”, “E nada de pop-ups”, “Mas com uma imagem apelativa e acessibilidade simples. Uma pessoa, qualquer pessoa facilmente consiga chegar à informação que pretende”, “Têm de ser rápidos”, “Mas claramente que é user-friendly”	a) 2 b) 2 c) 17

Referências positivas	a) ecoTours Portugal		
	b) Booking		a) 2
	c) National Geographic		b) 4
	d) Notícias ao Minuto		c) 1

4. Utilização dos meios digitais – redes sociais

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADE DE CONTEXTO	FREQUÊNCIA DA SUBCATEGORIA
Motivos	e) Relação afetiva	“O que é que achas que me leva a ser seguidora da página oficial Caetano Veloso? Porque sou completamente fã e apaixonada”, “É mais para me manter informada”, “Algumas são por motivos profissionais, outras por motivos pessoais. Do género, oportunidades de roupa”	e) 3
	f) Informação		f) 8
	g) Profissionais		g) 2
	h) Oportunidades		h) 1
Plataformas	e) Facebook		e) 7
	f) Instagram		f) 2
	g) LinkedIn		g) 2
	h) Google +		h) 1
Interação	e) Gostos	“E costumava interagir com essas páginas? O que digo com interagir é: colocar ‘gosto’, um comentário, partilhar.../ (H acena positivamente com a cabeça)/ JP e T – Sim./ J – Yup!”, “E eles respondem sempre! Sempre! De maneira que eu agora quando aparece lá alguma coisa e resolvo comentar, já estou naquela “deixa ver se já responderam!”. Porque gosto disso, gosto dessa interação.”	e) 6
	f) Comentários		f) 6
	g) Partilha		g) 5
	h) Resposta da página		h) 6
Conteúdos	f) Vídeos	“Música. Música, concertos. Concertos, música, vídeos...”, “Trailers”, “Música, passatempos...”, “Eu acho que o que realmente interessa é a novidade”	f) 1
	g) Trailers		g) 1
	h) Passatempos		h) 1
	i) Música		i) 2
	j) Novidades		j) 2

5. Experiência digital – website de Serralves

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADE DE CONTEXTO	FREQUÊNCIA DA SUBCATEGORIA
Pesquisa de informação	a) Serviço Educativo	“Todas as atividades que viessem ao encontro das necessidades dos meus alunos”, “eu procurei para as festas de	a) 1
			b) 1
			c) 1

	b) Festas de Aniversário c) Preços d) Exposições	aniversário”, “Eu fui para... para ver preços, para ver datas de exposições...”	d) 1
Experiência no site	a) Complicado b) Pouco intuitivo	“Olha, eu já lá estive e aho que está muito complicado! É de difícil acesso. Ou seja, difícil acesso não... não é fácil fazeres a pesquisa e chegares, através da exploração do site, chegares facilmente àquilo que tu queres”, “Está um pouco confuso”, “E tu clicas num, pensas... porque pela palavra leva-te, induz-te a que aí tu vais encontrar essa informação. E chegas lá e afinal não está lá”	a) 7 b) 2
Alterações no website	a) Novo website b) Simplificado c) Velocidade d) Apelativo e) Atualizado	“Deitava o site abaixo e fazia de novo”, “Pelo o que eu percebi, daquilo que estavam aqui a dizer, eu não utilizo, mas: simplificar e dar-lhe velocidade”, “ter imagens apelativas também”, “Deve ter informação dinâmica, ou seja, eu vou lá uma semana ver e passado uma semana se for lá e vir que a informação está igual eu não volto lá”	a) 1 b) 2 c) 1 d) 7 e) 1

6. Experiência digital – redes sociais de Serralves

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADE DE CONTEXTO	FREQUÊNCIA DA SUBCATEGORIA
Plataformas	a) Facebook b) LinkedIn c) Não segue		a) 5 b) 1 c) 1
Motivos	a) Referência b) Informação c) Profissionais	“E o que é que vos levou a seguir Serralves nessas plataformas?/ MM – Alguém que se chama M”, “É para ter informação sobre o que e que está a acontecer em Serralves”, “Eu fiz muitos congressos em Serralves e gosto...”	a) 2 b) 1 c) 2
Experiência nas redes sociais	a) Positiva b) Informativa	“Acho que é bom. Acho que é positivo”, “Divulgam bastante informação útil”	a) 2 b) 2
Sugestões de conteúdos	a) Multimédia b) Passatempos	“Vídeos pequeninhos”, “Os passatempos são muito apelativos”	a) 4 b) 7
Referências culturais	a) Guggenheim b) MoMA c) Caetano Veloso		a) 1 b) 1 c) 1

7. Outras considerações

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	UNIDADE DE CONTEXTO	FREQUÊNCIA DA SUBCATEGORIA
Acesso	a) Preços b) Animais de estimação	“Portanto, não é acessível à maior parte das pessoas, é isso que eu quero dizer”, “Eu não vou a Serralves, porque não deixam entrar os cãesinhos”	a) 9 b) 2
Investimento	a) Comunicação b) Digital c) Colaboradores d) Grafismo	“Talvez por interesse meu, não tem chegado informação suficiente”, “À medida que os sites são maiores.. é mais complicado. Se não houver investimento é mais complicado”, “O problema é que a maior parte das instituições não têm muita gente a trabalhar... e é preciso”	a) 6 b) 8 c) 9 d) 2